

**ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞUMUNDA  
BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ROLÜ:  
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. UYGULAMASI  
Yüksek Lisans Tezi**

**Hasan AKKOÇ**

**Danışman : Yard.Doç.Dr. Mustafa KURT**

Afyonkarahisar Şubat 2008

**ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞUMUNDA  
BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ROLÜ:AFYON  
KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. UYGULAMASI**

**Hasan AKKOÇ**

**Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman : Yard.Doç.Dr. Mustafa KURT**

**Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Afyonkarahisar Şubat 2008**

**YÜKSEKLİSANS TEZ ÖZETİ**  
**ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞUMUNDA**  
**BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ROLÜ:AFYON KOCATEPE**  
**ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. UYGULAMASI**

**Hasan AKKOÇ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**2008**

**Danışman : Yard.Doç.Dr. Mustafa KURT**

Hızlı gelişmelerin genel bir ifadesi olarak görülen küreselleşmeyi sağlayan en başta gelen faktör, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerdir. Bu teknolojiler, bilginin yayılmasını, öğrenilmesini hızlandırmış ve kolaylaştırmıştır. Aynı zamanda bilgi teknolojileri, örgütsel yapıları da değiştirmeye zorlamış; bilgi teknolojilerinin bir sistem ile bütünleştirilmiş hali olan bilgi sistemleri, örgütsel yapılarda yer almaya başlamıştır. Bilgi sistemlerini etkin bir biçimde kullanan örgütlerde, bürokratik engeller ortadan kalkmış, iletişim güçlenmiş, işbirliği artmış, çatışmalar azalmış, süreçlerin kısalmıştır. Bunların sonucu etkinlik ve verimlilik sağlanmıştır. Ayrıca bilgi sistemleri örgütsel açıdan da öğrenmeyi hızlandırarak, örgütlerin öğrenen örgüt olmalarını ve öğrenen örgütün örgütlere sağladığı avantajlardan yararlanmalarını sağlamıştır. Öğrenen örgüt disiplini olan kişisel yeteneklerin gelişmesine, paylaşılan vizyonun benimsenmesine, modelleştirmeye, sistem merkezli düşüncenin yer edinmesine ve ekip halinde öğrenmeye de bilgi teknolojileri önemli katkılar sağlamıştır.

Bilgi sistemlerinin öğrenen örgüt oluşumuna etkisini inceleyen bu çalışmada, Afyon Kocatepe Üniversitesi'nde (AKÜ) uygulamaya konulan KOBİS (Kocatepe Bilgi Sistemi) sisteminin öğrenen örgüt oluşumuna etkileri; Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde (AKU İ.İ.B.F.) gerçekleştirilen anket, doküman ve belgeler üzerinde araştırma ile yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle incelenmiştir.

**ABSTRACT****THE ROLE OF INFORMATION MANAGEMENT PRACTICES IN THE  
FORMATION OF LEARNING ORGANIZATIONS: AFYON KOCATEPE  
UNIVERSITY FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS  
ADMINISTRATION PRACTICE****Hasan AKKOÇ****Department of Business Administration****Afyon Kocatepe University, The Institute of Social Sciences****2008****Advisor: Asst.Prof.Dr. Mustafa KURT**

Developments in information technologies are the main factors of globalization which is seen as a general expression of change. These technologies have facilitated and accelerated the diffusion and education of information. They have also forced the organizational structures to change and information systems, which are a unified form of information technologies with a system, have started to take place in organizational structures. Organizations with effective information systems have an environment of fewer official obstacles, stronger communication, increasing cooperation with fewer conflicts and shorter process periods. Consequently, productivity and efficiency are enhanced. Information systems facilitate organizational learning structures and thus allow organizations to benefit from the advantages of being a learning organization. Information systems also contributes to the development of individual talents who believe in learning organization discipline, adoption of the shared vision, modeling, internalization of system based concepts and learning as a team.

In this study, effects of information systems on learning organization formation have been studied and influence of KOBİS system, which has been put into practice at Afyon Kocatepe University (AKÜ), on learning organization formation has been studied with a survey applied in Afyon Kocatepe University Faculty of Economics and Business Administration (AKÜ İ.İ.B.F.), inspection of documents and semi-structured meeting method.



## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında her zaman yakın ilgi ve desteğini gördüğüm, çalışmanın başlangıcından sonuna kadar aynı ilgiyi devam ettiren danışmanım Yard.Doç.Dr. Mustafa KURT'a; KOBİS bilgi sistemini uygulamaya geçiren, bu çalışmanın gerçekleşmesinde desteklerini esirgemeyen Bilgi İşlem Daire Başkanlığı değerli mesai arkadaşlarıma, yarı yapılandırılmış toplantıya iştirak ederek değerli fikirleriyle çalışmaya katkı sağlayan Doç. Dr. Cemal ELİTAŞ'a; Yard.Doç.Dr. Durmuş YÖRÜK'e ve aileme teşekkürü bir borç bilirim.

## **ÖZGEÇMİŞ**

Hasan AKKOÇ

İşletme Anabilim Dalı

### **Eğitim**

**Lisans** : 1999, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi

**Önlisans** : 1990, Fırat Üniversitesi Teknik Bilimler MYO Bilgisayar Programcılığı

**Lise** : 1988, Afyon Lisesi

### **İş/İstihdam**

1990/1994 Bilgisayar Tek., Fırat Üniversitesi Bilgi İşlem Daire Başkanlığı

1994/.....Uzman, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı

### **İdari Görevler**

2003/2004 Bilgi İşlem Şb.Md.V.

2004/..... Bilgi İşlem Dai.Bşk.V.

### **Kişisel Bilgiler**

Doğum yeri ve yılı: Şuhut/AFYONKARAHİSAR, 05.02.1970 Cinsiyet: Erkek

**Yabancı Dil:** İngilizce

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ÖZGEÇMİŞ .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
KISALTMALAR .....	xiii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### BİLGİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KURAMLARI VE ÖĞRENEN ÖRGÜT

<b>I. BİLGİ KAVRAMIYLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR .....</b>	<b>3</b>
A. BİLGİ KAVRAMI .....	3
B. VERİ (DATA) KAVRAMI .....	5
C. ENFORMASYON KAVRAMI .....	6
D. BİLGİ, VERİ ve ENFORMASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	7
<b>II. ÖĞRENME ve ÖRGÜTSEL ÖĞRENME .....</b>	<b>11</b>
A. ÖĞRENME ve TÜRLERİ .....	11
1. Öğrenme .....	11
2. Bireysel Öğrenme .....	13
3. Örgütsel Öğrenme .....	13
<b>III. ÖĞRENEN ÖRGÜT .....</b>	<b>16</b>
A. ÖĞRENEN ÖRGÜT TANIMI .....	16
1. Öğrenen Örgüt Literatürü .....	16
2. Öğrenen Örgüt Tanımı .....	16
B. KURUMLARI ÖĞRENEN ÖRGÜT OLMAYA İTEN NEDENLER .....	21
1. Küreselleşme ve Hızlı Değişimler .....	23
2. Rekabet .....	23
3. Müşteri Beklentilerinin Değişimi .....	24
4. İş Yapısının Değişmesi .....	25
5. Çalışan Beklentisinin Değişimi .....	26
6. Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi .....	26
C. ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN AŞAMALARI .....	27
1. Bilen Örgüt Aşaması .....	27
2. Anlayan Örgüt Aşaması .....	27
3. Düşünen Örgüt Aşaması .....	28
4. Öğrenen Örgüt Aşaması .....	28
D. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME BİÇİMLERİ .....	29
1. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenmek .....	30



2. Müşterilerden Öğrenmek.....	32
3. Kıyaslama Yaparak Öğrenmek (Benchmarking).....	32
4. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek.....	33
5. Deneyerek Öğrenmek.....	33
E. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ.....	34
1. Bilginin Yaratılması-Sağlanması Aşaması.....	36
2. Bilginin Dağıtılması-Yayılması Aşaması.....	37
3. Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması Aşaması.....	38
4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi Aşaması.....	38
F. ÖĞRENEN ÖRGÜT DİSİPLİNLERİ.....	39
1. Bireysel Başarı –Kişisel Ustalık.....	40
2. Zihinsel Modeller.....	41
3. Ortak-Paylaşılan Vizyon.....	41
4. Grup İçinde - Ekip Halinde Öğrenme.....	42
5. Sistemli Düşünme – Sistem Düşüncesi.....	43
G. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE OLMASI GEREKEN TEMEL YETENEKLER/ ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ.....	44
1. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri.....	44
2. Öğrenen Örgütlerin Diğer Örgütlerden Farklılıkları.....	48
H. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEDE ETKİLİ FAKTÖRLER.....	48
1. Örgüt Kültürü.....	49
2. Strateji.....	51
3. Örgütsel Vizyon.....	52
4. Çevre.....	53
5. Ödüllendirme Sistemi.....	53
6. Teknoloji.....	54
7. İşin Anlamlılığı ve Önemi.....	55
8. Katılım.....	55

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞUMUNDA BİLGİNİN VE BİLGİ YÖNETİMİNİN ROLÜ

I. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI, AMACI VE ÖNEMİ.....	56
A. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAM VE TANIMI.....	56
1. Bilgi Yönetimi.....	57
2. Bilgi Yönetiminin Amacı.....	60
3. Bilgi Yönetiminin Önemi.....	60
II. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ, İLKE VE ARAÇLARI.....	62
A. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ.....	62
B. BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ, İLKE VE ARAÇLARI.....	64
1. Bilgi Yönetiminin Özellikleri.....	64
2. Bilgi Yönetiminin İlkeleri.....	65
3. Bilgi Yönetiminin Araçları.....	66

<b>III. BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞUMUNA ETKİSİ ÜZERİNE BİR MODEL OLUŞUMU.....</b>	<b>67</b>
A. BİLGİ YÖNETİMİNİN GENEL OLARAK ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞUMUNA ETKİSİ .....	67
B. BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖĞRENEN ÖRGÜT DİSİPLİNLERİNE ETKİSİ.....	69
1. Bilgi Elde Etme/Üretmenin Öğrenen Örgüt Oluşumuna Etkisi.....	75
2. Bilgi Sınıflamanın Öğrenen Örgüt Oluşumuna Etkisi.....	76
3. Bilgi Saklamanın /Arşivlemenin Öğrenen Örgüt Oluşumuna Etkisi ....	76
4. Bilgi Paylaşımının Öğrenen Örgüt Oluşumuna Etkisi.....	78
<b>IV. GENEL DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>79</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞUMUNDA

#### BİLGİ YÖNETİMİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

<b>I. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....</b>	<b>82</b>
A. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	82
B. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	84
C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....	85
D. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	85
<b>II. ARAŞTIRMA EVRENİ HAKKINDA BİLGİLER.....</b>	<b>86</b>
A. AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ (AKÜ) HAKKINDA BİLGİLER .....	86
B. İ.İ.B.F. HAKKINDA BİLGİLER.....	86
<b>III. AKÜ İİBF'DE BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞUMUNA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI.....</b>	<b>87</b>
A. KOCATEPE BİLGİ SİSTEMİ (KOBİS).....	87
1. Sistemin Tanıtımı.....	88
2. Sistemin Bileşenleri.....	90
3. Sistemin Geliştirilmesi.....	92
4. Sistemin Fonksiyonları.....	93
<b>IV. ANKET BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>102</b>
A. DEMOGRAFİK VERİLER .....	102
1. Yaş Bulguları.....	102
2. Cinsiyet Bulguları .....	102
3. Kariyer Bulguları.....	103
4. Üstlendikleri İdari Görevlere İlişkin Bulgular .....	103
5. Mesleki Deneyim Bulguları.....	104
6. Günlük İnternette Yararlanma Sürelerine İlişkin Bulgular.....	105
B. TEMEL FAKTÖRLERE GÖRE ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ .....	105
1. Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular .....	106

2. Öğrenmeyi Destekleyen Yönetim Faktörü Bulguları.....	107
3. İsteklilik- Kişisel Beceri Faktörü Bulguları .....	108
4. Paylaşılan Vizyon Faktörü Bulguları.....	109
5. Sistem Merkezli Düşünce Bulguları.....	110
6. Ekip Halinde Öğrenme Bulguları .....	111
7. Yapısal Değişim Bulguları .....	112
8. Temel Faktörlere Göre Bulguların Genel Değerlendirmesi .....	112
C. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME BULGULARI .....	113
SONUÇ .....	116
KAYNAKÇA.....	120
EKLER .....	127

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Geleneksel ve Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenme Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	48
Tablo 2. Bilgi Varlıkları .....	60
Tablo 3. Bilgi Yönetimi Araçları ve Etkileşimi.....	67
Tablo 4. Bilgi Yönetim Süreci (BY) Aşamalarında Yapılması Gerekenler .....	73
Tablo 5. Bilgi Yönetimi Altyapısında Öğrenme Kaynakları.....	75
Tablo 6. Katılımcıların Yaşlarıyla İlgili Frekans Dağılımları .....	102
Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	102
Tablo 8. Katılımcıların Akademik Kariyerlerine İlişkin Frekans Dağılımları .....	103
Tablo 9. Katılımcıların Üstlendikleri İdari Görevlerine İlişkin Frekans Dağılımları .....	104
Tablo 10. Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine İlişkin Frekans Dağılımları .....	104
Tablo 11. Katılımcıların Günlük İnternette Yararlanma Süreleri.....	105
Tablo 12. Örgüt Kültürü Faktörüne İlişkin Aritmetik Ortalama ve Frekans Bulguları.....	106
Tablo 13. Öğrenmeyi Destekleyen Yönetim Faktörüne İlişkin ve Frekans Bulguları .....	107
Tablo 14. İsteklilik – Kişisel Beceri Faktörüne İlişkin Ortalama ve Frekans Bulguları.....	108
Tablo 15. Paylaşılan Vizyon Faktörüne İlişkin Ortalama Bulguları ve Frekansları .....	109
Tablo 16. Sistem Merkezli Düşünce Faktörüne İlişkin Aritmetik Ortalama ve Frekans Bulguları .....	110
Tablo 17. Ekip Halinde Öğrenme Faktörüne İlişkin Aritmetik Ortalama ve Frekans Bulguları.....	111
Tablo 18. Yapısal Değişim Faktörüne İlişkin Aritmetik Ortalama ve Frekans Bulguları ve Değerlendirmesi.....	112
Tablo 19. Temel Faktörlere Göre Bulguların Değerlendirmesi.....	112

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bilginin Oluşumu .....	5
Şekil 2. Veri-Enformasyon-Bilgi İlişki Basamakları.....	9
Şekil 3. Bilgi Hiyerarşisinde Aşamalar .....	10
Şekil 4. Çevre, İş Modelleri, Süreç ve Bilgi Sistemleri İlişkisi.....	22
Şekil 5. Örgütsel Öğrenme Kaynakları.....	30
Şekil 6. Örgütlerde Örgütsel Öğrenme Süreci .....	35
Şekil 7. Bilgi Alt Yapısında Örgütsel Öğrenme Süreci .....	36
Şekil 8. Öğrenen Organizasyon Disiplinleri.....	40
Şekil 9. Bilgi Yönetim Süreci .....	63
Şekil 10. Bilgi Yönetim Sisteminin Öğrenen Örgüt Oluşumuna Etkisine Yönelik Bir Model .....	71
Şekil 11. Üyelik İşlemleri Panel Girişi .....	94
Şekil 12. Sistemin Duyuru Bölümü .....	95
Şekil 13. Etkinlik Bölümü .....	96
Şekil 14. Dersler ve Dosya İşlemleri Bölümü .....	97
Şekil 15. Lisans Danışmanlıkları Bölümü .....	98
Şekil 16. Lisansüstü Danışmanlıkları Bölümü .....	99
Şekil 17. Ders Programı Bölümü.....	100
Şekil 18. Personel Bilgileri Bölümü .....	101
Şekil 19. Öneri ve Dilek İletim Paneli.....	101

## KISALTMALAR

AKU : Afyon Kocatepe Üniversitesi

BİT	:	Bilgi İşlem Teknolojileri
BT	:	Bilgi Teknolojileri
BY	:	Bilgi Yönetimi
İ.İ.B.F.	:	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KOBİS	:	Kocatepe Bilgi Sistemi
SSS	:	Sıkça Sorulan Sorular

## GİRİŞ

Hızlı değişimlerin yaşıandığı son çeyrek asırda, özellikle bilgisayar ve internet teknolojisinin kullanımının yaygınlaşması ve bilgi teknolojilerindeki diğer gelişmeler, insan yaşamının tüm alanlarında etkisini gösterdiği gibi, örgütsel yapıları ve yönetim yaklaşımlarını da etkilemektedir. Bu etkilenme örgütler, örgütsel hafızalarına ve öğrenme süreçlerine de etki etmektedir. Bilgi teknolojileri, bilginin elde edilmesini, üretilmesini, yayılmasını, sınıflandırılmasını ve paylaşılmasını hem hızlandırmış hem de kolaylaştırmıştır. Bilgi teknolojilerinin ve bu teknolojileri bütüncül bir sistemle ele alan bilgi sistemlerinin, bu özelliklerinin gerek bireysel gerekse örgütsel öğrenmeye önemli ölçüde etkiler yaptığını bazı araştırmalar ortaya koymuştur. Bu çalışmada bilgi yönetimi ve sistemleri öğrenme ilişkisi, son yıllarda örgütlerde uygulamaları yaygınlık kazanan öğrenen örgüt ile birlikte ele alınarak, bilgi yönetiminin öğrenen örgüt oluşumuna etkisi araştırılacaktır. Araştırmanın uygulama alanı olarak Afyon Kocatepe Üniversitesi (AKÜ) seçilmiştir. Uygulama örneğini ise İ.İ.B.F. oluşturmaktadır.

Bu çalışma iki teorik ve bir uygulama bölümü olmak üzere üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde, genel olarak bilgi yönetimi, öğrenme, öğrenme süreci, öğrenen örgüt konusu üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise, öğrenen örgüt oluşumunda bilgi ve bilgi yönetiminin rolü ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünü ise araştırmanın uygulama bölümü oluşturmaktadır.

Araştırmayla, Afyon Kocatepe Üniversitesi'nde (AKÜ) uygulamaya geçilen KOBİS sisteminin, AKÜ İ.İ.B.F. uygulamasıyla, öğrenen örgüt oluşumuna ne gibi etkiler sağladığı araştırılmak istenmiştir. Ayrıca araştırma ile yeni uygulamaya geçilen KOBİS sisteminin sorunlu yönleri ile eksik kalan yönleri de araştırma konusu yapılmıştır.

Araştırmada veri toplamada anket yönteminin yanı sıra yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümü genel olarak katılımcıların demografik yapılarını ortaya koymayı amaçlayan bölümden oluşmuştur.

Anketin ikinci bölümü ise, öğrenen örgüt disiplinlerinin bilgi teknolojisi bağlamında sorgulandığı yargı ifadelerinin yer aldığı bölümlerden oluşmuştur.

Yarı yapılandırılmış görüşme, AKÜ İ.İ.B.F'nde Ek 2'de yer alan sorular bağlamında müzakere şeklinde yapılmış; görüşme ses cihazı ile kayda alınmıştır.

Araştırma verileri SPSS 10.0 for Windows Bilgisayar programına girilmiştir. Bu program yardımıyla veriler aritmetik ortalama ve frekans yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Araştırma, araştırma bulgularının genel olarak değerlendirildiği sonuç bölümüyle bitirilmiştir.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **BİLGİ, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KURAMLARI VE ÖĞRENEN ÖRGÜT**

#### **I. BİLGİ KAVRAMIYLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR**

Bilgi, örgütlerin etkinliğini artıran, rekabet üstünlüğüne kavuşmasını sağlayan, örgütleri diğer örgütlerden ayrıcalıklı kılan çok büyük bir güçtür. Ancak örgütsel bilginin ve entelektüel varlıkların; maliyetlerin azaltılması, çevrim hızının artırılması ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında azami düzeyde yararlanılmasının rekabeti şekillendirmeye başladığı 1990'lı yıllardan bu yana, sadece bilgi sahibi olmanın da yeterli olmadığı inancı yerleşmeye başlamıştır. Bilginin tanımlanması, işlenmesi ve kullanılması için eş zamanlı ve destekleyici çabalara ihtiyaç artmıştır (Saruhan ve Sulaoğlu, 2002:570). Bilginin en temel yapıtaşı olan “veri”, tek başına anlamlı bir şey ifade etmeyen her şeydir. Değişik veriler kendi aralarında anlamlı bir ilişki içinde kullanıldığında ortaya bir enformasyon çıkar. Bu enformasyonun bilgi niteliği kazanması, o enformasyonun birey ya da kurum için bir anlam ve değer taşımasıyla mümkündür. Bir enformasyonun bilgi değeri taşıması için genel kabul görmüş olması ve kanıtlanabilir olması gerekmektedir. Genellikle veri (data), enformasyon (information) ve bilgi (knowledge) kavramlarının birbirleri ile karıştırılmaktadır. Ancak bu karışıklık veriden (data) daha çok bilgi ve enformasyon kavramları arasında yaşanmaktadır (Keskin ve Kalkan, 2007:1). Bundan dolayı bu kavramların öncelikle tanımlanması çalışma açısından yararlı olacaktır.

#### **A. BİLGİ KAVRAMI**

Bilgi, Latince, “information” kökünden gelmiş olup, şekil verme, biçimlendirme, bilgi veya haber verme eylemi, anlamlı enformasyon olarak tanımlanır. Bilgi, belli bir formatta işlenmiş ve alan için anlamlı olan mevcut ve gelecekteki kararlar için bir anlam ifade eden ve kararları etkileyebilen, gerçek değeri olan veridir. Bilgi üzerinde kesin bir yargıya varılmış, anlam kazanmış, kullanıcılar üzerinde davranış değişikliğine yol açabilen her türlü ses, görüntü ve yazılar olarak da ifade etmek mümkündür (Taşkın

vd., 2001:310; Yozgat:1997). Bilgi belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir (Keskin ve Kalkan, 2007: 1; Davenport ve Prusak, 2001: 27).

Söz konusu bu tanımlar dışında işletme ve ekonomi literatüründe yapılan bazı bilgi tanımları da vardır. Bunlardan bazıları şunlardır (Kurt, 2004: 7).

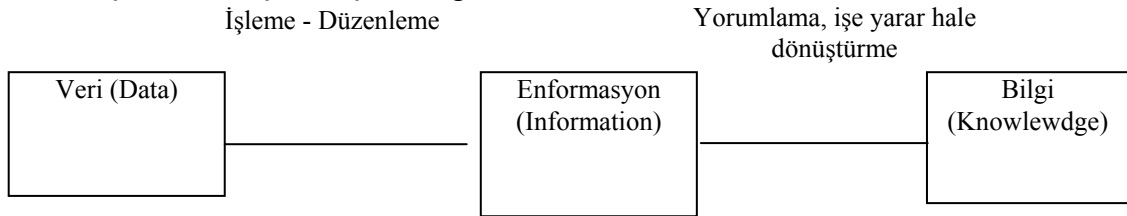
“Bilgi; doğruluğu kanıtlanmış gerçek ve ustalıklar, bireysel inanış ve ustalıkların gerçeğe ulaşma yolunda doğruluklarının kanıtlandığı dinamik bir insani süreçtir.

Bilgi; problem çözmeye dönük organize enformasyon olarak tanımlanabilir. Bilgiyi; bireylerce bilinen olgular, kanılar ve deneyimler olarak ifade eden görüşler olduğu gibi; belli bir düzen içerisindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun bir araya getirilerek değerlendirilebilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimi olarak tanımlayan görüş sahipleri de bulunmaktadır.

Bilgi, son derece anlamlı, olumlu, umut dolu ve tam olarak anlaşılması güç kavramlardandır. Bilgi, insanlığın çevresini, doğayı ve evreni anlama ve tanımlama temelinde geliştirdiği bilişsel süreçlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı bilgi, insanların günlük hayatında sıkça başvurdukları ve kullandıkları bir kaynak olmanın yanı sıra, bilimin temelini de oluşturmaktadır.

Genel anlamıyla bilgi, insanların diğer varlıkları tanıyabilmesini sağlayan ve o varlıklarla olan etkileşiminden ortaya çıkan değerdir. Dolayısıyla bilgi insana bilme ayrıcalığını verdiği gibi, diğer varlıkları da bilinebilir kılmaktadır. Bilgi kavramı ile ilgili felsefi açıdan yapılan tartışmalara bakıldığında, bilgi/bilmenin kaynağında “nedenleri” ortaya çıkarma isteği olduğu varsayılır (Kurt, 2004: 5-6). Bilgi, örgütün içindeki yerleşik faaliyetleri, iş yapma biçimlerini kapsadığı gibi, örgütün faaliyetleri esnasında değer yaratacak içsel ve dışsal diğer bilgileri de ifade eder (Kurt, 2004:11). Bir grup bilim adamına bilginin ne olduğu sorulduğunda bu bilim adamlarının; büyük olasılıkla bilginin, verili bir gerçeği yansıtan bilişsel yapıları kapsadığı konusunda görüş birliği içinde oldukları görülecektir. Ancak bilim adamı ile bir işletme yöneticisi yan

yana geldiğinde, bilginin farklı şekillerde algılandığı anlaşılacaktır. Çünkü işletme yöneticisi bilgiyi genellikle know-how ile ilişkilendirecektir (Krogh vd., 2002: 16). Bu durum, Şekil 1’de açık bir şekilde görülmektedir.



Şekil 1. Bilginin Oluşumu

Bilgiyi diğer kaynaklardan ayıran iki önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlar; “dinamiklik” ve “değerinin göreceli” olmasıdır. Buna göre bilgi dinamiktir. Kullanıldığı zaman vardır. Bilginin değerinin göreceli olması, özelliği açısından bilgi, ona ihtiyaç duyan ve onun değerini bilenler için çok değerlidir. Bilgi her yerde herkes için aynı değeri taşımaz, nesnedir (Barutçugil, 2002:15). Bilginin tanımlarının içeriğini bu özellikler ile ilgili sözcüklerin doldurduğu görülür.

Bilgi; “yorumlanmış veri, enformasyon parçaları arasında kurulan yararlı ilişki olarak tanımlanabilir. Diğer bir tanımlamayla bilgi, enformasyon ve veriyi işe yarar faaliyete dönüştürme yeteneği (Çapar, 2007:1; Applehans vd., 1999:18) veya belli bir süreçten geçirilmiş veriler olarak tanımlanabilir. Bilgi harekete geçmiş enformasyondur. Örgütsel ve ticari anlamda bilgi, bir kuruluştaki insanların müşterileri, ürünleri, süreçleri, hataları ve başarıları hakkındaki saklı ya da açık bilgisidir (O’dell vd., 2003: 22-23).

## B. VERİ (DATA) KAVRAMI

Veri kavramı, olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder. Kurumlar açısından verinin en güzel tanımı; “yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır.”(Akçal, 2007). Veri, bilgi hiyerarşisinin oluşmasında ilk basamaktır. Veri, olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbiriyle ilişkilendirilmemiştir. Veri, kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış biçimde

kaydedilmesidir. Veriyi, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak da tanımlamak mümkündür (Barutçugil, 2002:57).

### C. ENFORMASYON KAVRAMI

Düzenlenmiş veri ya da veri kümesi olarak tanımlanabilen ve genellikle belge şeklinde veya görsel ya da işitsel olan bir mesajı ifade eden enformasyon (Keskin ve Kalkan, 2007: 1; Bhatt, 2001:69), bilgi teknolojilerinin hızlı değişimiyle daha çok kendinden söz edilen kavramlardan biri olmuştur. Enformasyon anlamlıdır, amacı vardır, konu ile ilgilidir, belirli bir amaç için şekillenmiştir. Enformasyon, çalışanlara ve yöneticilere ağ bağlantıları, internet veya e-mail ile ulaşır. Enformasyon, olay ve objeleri yorumlamak için bir bakış açısı kazandırır ve bilgi oluşturmak için gerekli bir unsurdur. Enformasyon, bilgiye katkıda bulunarak onu etkiler (Güçlü ve Sotirofski, 2006:353). Özellikle bilgi teknolojisi araçları olan bilgisayarların, telefonların, faxların, modemlerin ve internetin her yerde ve her insanın ulaşabileceği bir şekilde bulunabilmesi; bunların minyatürleşmesi, ses, görüntü, veri ve formların aynı yerde toplanarak multimedya internet teknolojilerinin gerçekleştirilmesi de, enformasyona farklı bir boyut kazandırdığı gibi hız da kazandırmıştır (Barutçugil, 2002:26 ve 57). Örneğin internet gibi enformasyon ağlarının örgütleri kuşattığı günümüzde, örgütler çok sayıda ve farklı enformasyona maruz kalmaktadırlar. Ancak örgütler her türlü enformasyonu bilgiye dönüştürerek uygulamaya koymak zorunda değildirler. Kendileri açısından anlamlı enformasyonu değerlendirirler. Hızlı değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı günümüzde, örgütler bu değişimlere ve gelişmelere paralel olarak enformasyon sağlayamazsa gerekli stratejileri geliştiremez ve zamanında kendisi açısından avantaj sağlayacak politikaları uygulamaya koyamaz. Dolayısıyla enformasyon örgütlerin özellikle de işletmelerin operasyonel yönetim seviyeleriyle yakından ilgilidir. Çünkü işletmeler faaliyetlerini sürdürürlerken enformasyon yardımıyla rutin faaliyetlerini gerçekleştirirler.

Birçok örgütte yöneticiler, enformasyona bağlı olarak stratejiler geliştirirler. Bu stratejileri geliştirmede kullandıkları en önemli araçlar bilgi teknolojisi araçlarıdır. Bu

araçların hızla yaygınlaşması ve toplumda ağırlığını hissettirmesi enformasyonun da önemini artırmıştır. Günümüzde önemi gittikçe artan enformasyonu birçok araştırmacı; “genellikle belge şeklinde ya da görsel veya işitsel bir mesaj” olarak tanımlamaktadırlar. Her mesajda olduğu gibi burada da bir gönderici, bir de alıcı vardır. Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini, algısını değiştirmek, yargısı ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır. Enformasyon alıcısını biçimlendirmek zorundadır; bakış açısında ya da anlayışında bir fark yaratmalıdır. Bu açıdan bakıldığında enformasyonu; fark yaratan veri (Akçal, 2007; Kurt, 2004:11; Barutçugil, 2002:57) ya da tek yönlü bilgi iletimi olarak tanımlamak mümkündür (Bülbül, 2004:97). Mesajın gerçekten bir enformasyon niteliği taşıyıp taşımadığına, bir başka deyişle kendisini yeniden biçimlendirip biçimlendiremeyeceğine karar verecek olan gönderici değil alıcıdır. Birbirinden dağınık ifadelerden oluşan bir veri; onu kaleme alan tarafından bir enformasyon olarak görülebilir ama bunun alıcı tarafından hiçbir değeri olmayabilir. Bu durumda enformasyondan söz edilmesi mümkün olmaz. Verilerden farklı olarak enformasyonun bir anlamı vardır. İlişkilere ve amaca sahiptir. Enformasyonun alıcıyı biçimlendirme potansiyeli yanında kendisinin de bir biçimi vardır. Üreticisi, ona anlam kattığında veri, enformasyona dönüşür. Dolayısıyla veriler, çeşitli yöntemlerle değer eklenerek enformasyona dönüştürülürler. Bu dönüşüm gerçekleşirken şu zihinsel süreçlerden geçilir (Akçal, 2007; Kurt, 2004:11; Barutçugil, 2002:57).

- Amaca yönelme: Verilerin hangi amaç için toplandığının bilinmesi,
- Kategorize etme: Verilerin temel bileşenlerinin neler olduğunu belirleme,
- Hesaplama: Verilerin istatistiksel olarak analiz edilmesi,
- Düzeltme: Verilerin hatalardan ayıklanmış olması,
- Özetleme: Verilerin kısa ve yararlı olarak özetlenmesi.

#### D. BİLGİ, VERİ ve ENFORMASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ

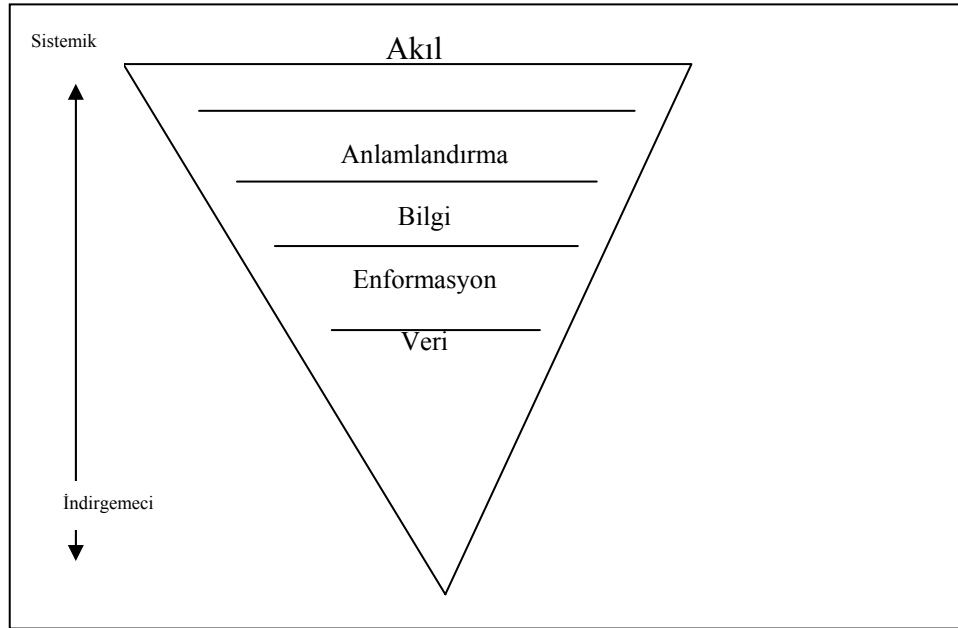
Bilginin iş dünyası ve kuruluşlar göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiş olan kapsamlı operasyonel tanımında ve diğer pek çok operasyonel bilgi tanımında

enformasyondan farklı bir olgu ile karşı karşıya olunduğu açıkça görülmektedir. Sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılan bilgi ve enformasyon kavramı arasında gerçekte belirgin bir anlam farklılığı bulunmaktadır (Keskin ve Kalkan, 2007:1; Nonaka, ve Takeuchi,1995:58). Çerçevesi çizilmemiş ve yorumu yapılmamış gerçekler ve rakamlar olarak karşımıza çıkan veriler ile verilerdeki genel modeller yani enformasyon, kendi başlarına bilgi değildirler (O'dell, Grayson vd., 2003:23). Bilgi, elde edilen veriler ve enformasyon algılamaları sonucu öncelikle bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Bundan dolayı bilgi örgütlerde genellikle yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir (Keskin ve Kalkan, 2007: 1; Davenport ve Pursak, 2007: 27).

Bir kısım araştırmacılar veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ilişkilerin dönüşümlü-yinelenmeli ilişkiler olduğunu öne sürmektedirler. Bilginin potansiyel olarak enformasyondan daha karmaşık bir fenomen olduğu da ifade edilmektedir. Bilgi ve enformasyon içinde buldukları bağlama özgü olarak anlam kazanma ve insanlar arasındaki sosyal etkileşim sürecinde dinamik olarak yaratılma bakımından ortak niteliklere sahiptirler. Ancak bilgi, insan eylemi ve bireylerin değer sistemleri ile daha derinden ilişkilidir (Keskin ve Kalkan, 2007; Prusak ve Heinemann, 1997: 3).

Şekil 2; bilgi, enformasyon ve veri arasındaki farkı ortaya koyması açısından önemlidir. Şekil 2'de görüldüğü gibi bilgi hiyerarşisi içerisinde enformasyon bilginin altında, verinin üstünde yer almaktadır. Diğer bir deyişle bilgi enformasyondan, enformasyonda verilerden elde edilmektedir. Bilginin, veri ve enformasyon basamaklarını geçtikten sonra ortaya çıktığını ve bu alt basamaklardan beslendiğini söylemek mümkündür. Veriler bir veya bir dizi işaretin bir araya gelmesiyle oluşurlar ve anlamlı bir şekilde birleşerek enformasyona dönüşürler. Bu bakımdan veri, bilgiye giden merdivenin ilk basamağıdır. Bilgiye giden ilk basamak olmalarına rağmen veriler, kendi başlarına bir anlam ifade etmezler. Ancak enformasyonun veya bilginin var olması veriye bağlıdır. Veriler genelde alt kademe çalışanlarınca kullanılır (Kurt, 2004: 10-11). Bilgi ise enformasyonun bir amaca yönelik kullanımıyla ortaya çıkar. Sonraki

aşamalarda ise anlamlandırma ve akıl devreye girer. Bilginin belirlenen amaç doğrultusunda kullanılabilmesi, bilgi ile amaç arasında ilişki kurularak anlamlandırılmasıyla mümkündür. Anlamlandırılan bilgi akıl yoluyla kullanılır.



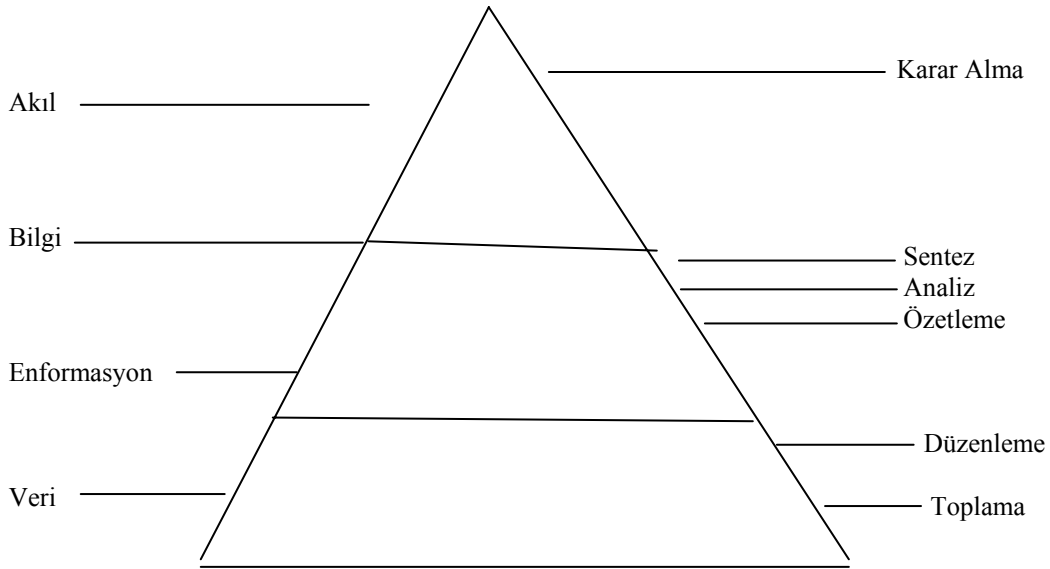
Şekil 2. Veri- Enformasyon-Bilgi İlişki Basamakları

Kaynak: Kurt, 2004 : 9.

Şekil 2’den de anlaşılacağı gibi, bilgiye ulaşmak için kalın “veri” tabakalarını geçmek gerekir. Daha sonra biraz daha ince olan enformasyon (içeriği ve anlamı olan veri) tabakasına ulaşılır. İhtiyaç duyulan bilgi tabakası daha derindedir ve incedir. Üstelik bu ince tabaka içinde gerçekten ulaşılmak istenilen, işe yarayacak bilgi belki de zor ulaşılabilecek bir yerdedir (Barutçugil, 2002: 13). Bu bakımdan bilgi veriden farklı olup enformasyondan daha büyüktür. Kuruluşlarda enformasyon bolluğu yaşanır; ne var ki insanlar kullanmadığı sürece enformasyonun bilgi olduğu söylenemez. Bilginin fazlası olmaz, ancak enformasyonun fazlası olabilir. Bu fazlalık nedeniyle çok sayıda kuruluş bugün, elektronik araçlarla daha hızlı ve daha büyük hacimlerle taşınabilen enformasyonun çalışanlara güven vermek yerine akıllarını karıştırdığını, odaklanma becerilerini kaybettiğini, proaktif davranmak yerine hareketsiz kalmalarına yol

açtığını keşfetmişlerdir (O'dell, Grayson vd., 2003:22). Dolayısıyla bilgi, enformasyondan farklı ve ondan daha karmaşık bir olguyu ifade etmektedir.

Verinin enformasyona; enformasyonun ise bilgiye dönüşümü aşamalarını Şekil 3'deki gibi biraz daha açarak göstermek mümkündür:



Şekil 3. Bilgi Hiyerarşisinde Aşamalar

Barutçugil, 2002,: 60; Kurt, 2004:.. 12.

Şekil 3'de görüldüğü gibi, veri aşaması, verilerin toplandığı ve düzenlendiği aşamadır. Bu aşamada toplanan ve bir grup altında sınıflandırılarak anlamlı hale getirilen veriler, enformasyona dönüşür. Enformasyon aşaması ise, verilerin daha spesifik hale getirildiği bir aşamadır. Çünkü ulaşılan verilerden oluşan yüzlerce enformasyondan sadece bir kısım analiz ve sentez yapılarak kullanılabilir hale dönüştürülebilir. Kullanılabilir hale dönüştürülen veriler sonraki aşamada bilgi olarak kullanıma hazır hale gelir. Bilgi akıl ile karşılaşır ve akıl ile değerlendirilen bilgi karara dönüşerek kullanılır.



Bilgi, örtülü ve açık bilgi olarak adlandırılan iki temel türe ayrılarak nitelendirilmektedir. Bilgi türlerinin etkileşimiyle gerçekleşen bilgi dönüşümleri bilginin yaratılmasını sağlamaktadır (Akçal, 2007).

Bilginin ne anlama geldiği konusunda şu noktalarda görüş birliği vardır:

- Bilgi, günümüz işletmeleri için öncelikli bir rekabet unsurudur.
- Bilgi, geleneksel olmayan, görünmeyen bir varlıktır.
- Bilginin geliştirilmesi, dönüştürülmesi ve değerlendirilmesi entelektüel sermaye yönetiminin temelini oluşturur.

Bilgi yalın veya basit olamaz. Çeşitli unsurların birbiriyle karışmasından oluşur. Belli bir biçime sahip olmakla birlikte aynı zamanda esnekler. Sezgiler için içine girdiğinden ona sözcüklerle sahip olmak veya mantık terimleri kullanarak onu tümüyle anlamak zordur. Bilgi insanların içindedir, insanın karmaşık ve önceden kestirilemez doğasının bir parçasıdır. Geleneksel olarak varlıkların tanımlanabilir oldukları düşünülür ama bilgi varlıklarını bu şekilde düşünüp aramak çok daha zordur. Nasıl enformasyon verilerden doğuyorsa, bilgide enformasyondan doğar. Eğer enformasyonun bilgiye dönüşmesi isteniyorsa bu işi insanların yapması gerekir (Akçal, 2007).

## **II. ÖĞRENME ve ÖRGÜTSEL ÖĞRENME**

### **A. ÖĞRENME ve TÜRLERİ**

#### **1. Öğrenme**

Öğrenme genel olarak, “tekrarlar ve yaşantılar sonucu davranışlarda meydana gelen oldukça kalıcı değişiklikler (Güney, 2000: 142) ya da davranışlarda değişiklik yaratan yeni bilgi ve anlayış elde etme süreci” (Yazıcı, 1999:98-99; Yazıcı, 2000:63) veya bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla oluşan kalıcı izli davranış olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 1997:214). Öğrenme, kişinin bilişsel ve sezgisel süreçlerle, çevresi ile ilgili olarak birikmiş ve yeni bilgi ve uyarıcıları algılaması, olaylar

arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılaması ve bunları özümseyerek davranışlara yansıtmasıdır. (Koçel, 2001: 355). Öğrenme bireysel olarak gerçekleşebildiği gibi, örgütsel bir yapının varlığını sürdürebilmek için edindiği deneyim ve tecrübelerle gerçekleşebilir (Akdeniz, 2003:28).

Öğrenme, insanların hayatlarının büyük bir bölümünü kapsayan ve doğumundan hayatının sonuna kadar devam eden; insanların, düşünce, davranış değişiminde etkili rol oynayarak hayatını sürdürmede etkili olan bir süreçtir. Öğrenme isteğinde, hayatta kalma mücadelesi önemli faktörlerden biri olmakla birlikte, en az onun kadar etkili faktörlerden biri de, kişilerin ihtiyaç duyduğu, Maslow’u ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirttiği, “kendilerini gerçekleştirme ve geliştirme” isteğidir. Öğrenme genel olarak, kişinin davranışlarında değişikliklere yol açan, yeni anlayış elde etmeyi sağlayan veya bilgilerin kazanılması süreci olarak da tanımlanabilir. Senge (1998: 22-23), öğrenmeyi “zihniyet değişikliğiyle açıklamaktadır. Ona göre öğrenme bir zihniyet değişikliği olup, günlük anlamda bilgi edinmeden farklı, dünya ve onunla ilişkilerin yeniden kavranıldığı, bir olgudur. Senge, bu yüzden öğrenmeyi, kişinin mevcut anına kadar yapmak isteyip de yapamadığı bir şeyi yapabilir hale getiren davranış ve düşünce değişimlerinin tümü” olarak tanımlar (Senge, 1998: 22-23; Gödek, 2001: 47; Yazıcı, 2000: 100). Öğrenmeyi, tecrübelerle dönüştürülerek bilginin yaratıldığı bir süreç olarak da değerlendiren görüşler vardır (Yazıcı, 2000:65) Örgütlerde öğrenme süreci sadece objektif bilgiler ile sınırlı olmayıp aynı zamanda çalışanların fikirlerini, yargılarını veya sezgilerini de içerir. Öğrenme, öncelikli olarak kurum ve kuruluşta, bilgilerin, ilişkilerin ve sezgilerin yaratılmasına imkân verecek ortamlar oluşturur, daha sonra bu geliştirilen bilgilerin diğer çalışanlarca paylaşılmasına fırsat tanır. Böylece öğrenen örgüt oluşumu sağlanır. Paylaşılan bilgiler, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin kullanılmasında etkili olur ([www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html](http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html) - 41k -, 14.11.2007).

Ancak öğrenme üzerinde etkili olan bir kısım faktörler vardır. Bireysel açıdan bakıldığında öğrenme üzerinde hazır oluş, motive, zeka, yaş, ilgiler, değerler, tavırlar, genel uyarılmışlık hali, isteklilik ve kaygı gibi faktörler etkilidir (Akdeniz, 2003:28). Örgütsel açıdan bakıldığında, iletişim kanallarındaki yetersizlik, yöneticilerin tutum

ve davranışları, örgüt üyelerinin örgüte karşı tutum ve davranışları, bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı ile bu teknolojilere örgüt üyelerinin yaklaşımı etkili olacaktır.

## 2. Bireysel Öğrenme

Bir kurumda öğrenen yapıya geçilecekse, bu yapının başlamasını sağlayacak, temeli oluşturacak en temel birim insan olduğu bilinmelidir. Bireysel öğrenmeye bakıldığında zihni model kavramıyla karşılaşılmaktadır. Zihni model insanların davranışlarını etkileyen sistematik yapıyı ifade etmektedir. Bireysel öğrenme için temel teşkil eden bu model tek döngülü ve çift döngülü olarak iki şekilde incelenir. Tek döngülü öğrenmede çevrenin zihinsel modelleri strateji, yapılandırma ve karar vermede önemli bir etkisi olduğu kabul edilir. Bu tip bir öğrenme modeliyle kişi strateji üretip bazı kararlar verecek çevredeki gelişmelere aksiyon geliştirebilecektir. Çift döngülü öğrenme ise meydana getirici öğrenmeyle eş değerdir. Bu öğrenme modeli olaylara odaklanarak olası değişimleri önceden tahmin edip aksiyon vermeyi destekler bir modeldir. Bu model tek döngülü öğrenme modeline göre daha fazla tercih edilir durumdadır (Alkan, 2007:1).

## 3. Örgütsel Öğrenme

Örgütler uyum sağlama yeteneklerini geliştirmek ve varlıklarını sürdürebilmek için öğrenmek durumundadırlar. Ancak bu öğrenme, gelişimi güzel değil, hedefleri olan bir öğrenme olduğunda bir anlam kazanarak örgütsel öğrenmeye diğer deyişle bir öğrenme kültürüne dönüşecektir. Dolayısıyla örgütsel öğrenme, gelişimi güzel bir öğrenme değil, gelişim hedefleri olan örgütlerin, planlı olarak yürüttükleri bir öğrenme sürecidir. Bu süreç, örgütün kendini bilgi bakımından yenileyebilmesi nedeniyle tüm örgütleri etkileyen hızlı değişimlere cevap verebilme yeteneğini örgütlere kazandıran, değer yaratmayı hedefleyen önemli bir süreçtir. Bu süreçte iç ve dış çevre faktörleri örgütsel öğrenme üzerinde etkili olurlar. Bu bakımdan örgütsel öğrenme iç ve dış çevrenin etkisini de göz önüne alan, bu faktörlerin etkisinden de öğrenme için kendilerine pay çıkarabilen örgütlerde ortaya çıkan bir öğrenmedir. Örgütsel öğrenme, iş süreçlerinde

örgütsel faaliyet sonucu elde edilen bilgi ve deneyimlerin bir kültür olarak paylaşılmasıyla, etkileşimiyle bir değer yaratılabileceği ve örgütsel açıdan kazanım sağlanabileceği düşünülen öğrenme şeklidir. Dolayısıyla örgütsel öğrenme, “örgüt üyelerinin sorunlarına cevap vermeyi genelleştirme; çevreden bilgi kazanımıyla örgüt üyelerinin değişik deneyim ve yönelimlerine bağlı olarak örgüt düzeyinde yayılması ve paylaşılmasıyla ortaya çıkar (Akdeniz, 2003:28).

Bireyler gibi örgütler de, öğrenme kültürüyle yeteneklerini geliştirirler ve varlıklarını sürdürürler. Varlıklarını sürdürmek isteyen örgütler, teknolojiyi üst seviyede takip etme ve faaliyet alanındaki en son teknolojiye sahip olabilme, kaynaklarını etkin ve verimli kullanmalarının yanı sıra öğrenen örgüt olabilmelerini sağlayacak bilgi toplama ve yaratma, işleme, transfer etme yeteneklerini geliştirmek zorundadırlar. Diğer bir deyişle örgütsel öğrenme, örgütlerin öğrenmeye dayalı olarak davranışlarını sürekli değiştirebilmelerine ve bilgiyi yönetebilmelerine bağlıdır (Atak ve Atik, 2007). Özellikle hızlı değişimlerin yaşandığı ve günde yüzlerce örgütün yaşamına son verdiği günümüzde, örgütler varlıklarını sürekli kılabilme için yeni yollar öğrenmek zorundadırlar (Jones, 2001:367).

Örgütsel öğrenme literatüründe örgütsel öğrenmeyi, örgütsel öğrenme olarak ilk araştırma konusu yapan Argris ve Schon (1978) olmuştur.. Bu araştırmacılar örgütsel öğrenmeyi, hataların belirlenip ortaya çıkarılması ve düzeltilmesi süreci olarak ele almışlar ve örgütlerin bireylerin öğrenmeleri sırasında öğrendiklerini belirtmişlerdir. Hedberg (1981), yeni bilgi ya da anlayışların belirlenmesi; Levitt ve March (1988), mevcut alternatifler arasında seçim yapmada kullanılan eski deneyimlerin geri dönüşümü; Dodgson, organizasyonun işgücü becerisini kullanma yollarını geliştirecek, etkililik, bilgi ve kültür etrafında günlük işleri organize etme şeklinde tanımlamıştır (Töremen, 2001:28; Akdeniz, 2003: 28).

Literatür incelendiğinde örgütsel öğrenmeyi tüm yönleriyle ve daha geniş ifade eden tanımlamalara da rastlanmaktadır. Bu tanımlardan birisi Beck tarafından yapılmıştır. Örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin, değişmesi ve büyümesidir. Örgütsel öğrenme örgüt üyelerinin neden sonuç ilişkileri ve çevrenin bu ilişkiler üzerindeki etkisine ilişkin bilgileri geliştirdikleri bir süreçtir. Daha çok iletmeye uygun ortak görüş sağlanmış entegre bilgiyi içermekte ve bu bilgi örgüt tarafından paylaşılmaktadır. Örgütsel öğrenme, örgütlerin deneyimlerinin özellik, şekil ve sonuçlarının farkına vardıkları ve bu deneyimleri anlamaya yönelik zihni modeller geliştirdikleri işlemler bütünüdür (Akdemir ve Cukacı, 2007:1177). Örgütsel öğrenme, örgütün yeni bilgi ve anlayışlar edinme süreci olarak değerlendirilebilir. Ancak sürecin içeriğinde neler bulunduğu ve örgütün öğrenmesinden tam olarak ne anlaşıldığı konularında derin ayrılıklar vardır. Örgütsel öğrenmenin sonuçları ile öğrenme sürecinin kendisi arasında ayırım yapabilme güçlüğü, yararlı ve kapsayıcı bir tanımın geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Bazı tanımlarda genellikle örgütsel öğrenmenin örgütsel etkinliğe olan katkısı ön plana çıkarılmıştır. Bu kapsamda örgütsel öğrenme; “daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olma yoluyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesi” olarak açıklanmıştır. Aynı kavramı “çeşitli yönetim araç ve metotlarının örgütsel gelişim ve değişimi kolaylaştırmak için örgüt bünyesine entegre edilmesi” olarak değerlendirir. Bir başka tanımda ise örgütsel öğrenme; enformasyonu işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişletilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Huber’in yaklaşımına göre, öğrenme öğrenen öznenin etkinliğinin artmasına neden olmak zorunda değildir. Öğrenme her halükârda bilinçli olarak gerçekleşmek durumunda olmadığı gibi gözlemlenebilir davranış değişiklikleri ile sonuçlanmak zorunda da değildir. Huber’e göre örgütsel öğrenme enformasyonun/bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere -örgütsel hafızada- saklanması olarak kategorilere ayrılacak bir enformasyon işleme sürecidir. Huber, örgütsel öğrenmeyi “enformasyonu işleme yoluyla örgütün potansiyel davranış alanının genişletilmesi” olarak değerlendirmektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme; hem bilinçli hem de bilinçsiz kendiliğinden unsurlar içeren, enformasyon/bilgi edinimi, enformasyona/bilgiye erişim ve enformasyonun/ bilginin değerlendirilmesi suretiyle

örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşen, örgütsel eylemi etkileyen örgütsel bir süreç olarak değerlendirilmelidir (Denizhan Kalkan, 2006: 22-36).

### **III. ÖĞRENEN ÖRGÜT**

#### **A. ÖĞRENEN ÖRGÜT TANIMI**

##### **1. Öğrenen Örgüt Literatürü**

Öğrenen örgüt literatürünü, 1890'lardaki Frederick Taylor ve onun yönetim biliminin gelişimine kadar geri götürülenler olmakla birlikte; 1950-1960'lı yıllardaki Herberth Simon ve meslektaşlarının “karar verme” ve “iş doyumu” gibi yeni kavramlar getirmelerinin örgüt yapısıyla ilgili karar verme ve öğrenme konusunda temel oluşturduğu yönünde görüşlerde bulunmaktadır. 1970'lerden sonra Argyris ve Shön tek aşamalı öğrenme, çift aşamalı öğrenme ve ona bağlı devalüe öğrenme açılımlarını getirmişlerdir. Onların davranışsal öğrenme ve ona bağlı rutinlerle ilgili önerileriyle birlikte düşük seviyede öğrenme söylemleri, tek aşamalı öğrenme gibi, dikkati çeker hale gelmiştir (Akdeniz, 2003: 43; Ulrich, vd., 1993;52-56; Şimşek, 1998:6). Öğrenen Örgüt literatürünün geçmişi bu çalışmalara dayandırılmakla birlikte, esas olarak MIT Senge'nin 1990 yılında yayınladığı “Beşinci Disiplin” (The Fifth Discipline) adlı kitabıyla yönetim literatüründeki yerini almıştır (Gödek, 2001:78). Dolayısıyla öğrenen örgüt literatürünün geçmişi seksenli yılların sonlarına 90'lı yılların başlarına rastlamaktadır. Geçmişten günümüze öğrenen örgüt literatürüne bakıldığında, Argyris (1989); Senge (1990); Kim (1993); Fred ve Senge (1993); Antonacopoulou (1999), Farrell, (2000) gibi tanınmış araştırmacıların çalışmaları göze çarpmaktadır. Ancak bazı yazarlar (Eastebly-Smith ve Araujo, 1999; Prange 1999; Antonacopoulou 1999; Senge 1999) öğrenen örgütlerin oluşturulma süreci ve üst kademelerin bu süreçteki işlevleri, nitelikleri konusundaki literatüründen yetersizliğinden söz etmektedirler (Okumuş, Çakıl vd. 2003:1001).

##### **2. Öğrenen Örgüt Tanımı**

Günümüz bilgi toplumunda sahip olunan benzersiz yetenekler ön plandadır. Bireyin sahip olduğu düşünme ve paylaşma yeteneği ile bu etkileşim sonunda sinerji yaratarak, daha fazlasını ortaya koyabilmesi, onu diğer varlıklardan ayırmaktadır. Örgütler de yönetme sorumluluğu olan yöneticiler, sinerjik yönetim ile daha etkin ve verimli olmayı, bunun için çeşitli kaynakları birleştirerek ve realize ederek ekstra bir verimi ve başarıyı hedeflemektedirler (Aytemur, 2001:165-171). Bu bakımdan öğrenen örgüt de, örgütlerde, sinerjik yönetimin bir parçası gibi görülebilir. Çünkü öğrenen örgütlerin oluşum amacı sinerji yaratabilme ve yine bu örgütlerin en temel özelliklerinden biri de, çalışanlar vasıtasıyla sinerji yaratabilme yeteneğine sahip olmalarıdır. Öğrenen örgüt konusunda araştırma yapan tanınmış araştırmacılar, öğrenen örgüt olabilmenin, rekabet edebilme ve başarı için zorunluluk olduğunu ifade etmektedirler (Okumuş, Çakıl vd., 2003:1001). Örgüt üyelerinin ortak bir vizyona sahip olmaları, ortak amaçlar çevresinde, yaratıcılıklarını ön plana çıkartarak, birlikte ve dayanışma içinde çalışmalarına neden olur. Paylaşımın, açıklığın, güvenin ve ekip bilinciyle çalışmanın doğal bir sonucu olarak sinerji çıkarır (Gödek, 2001:82). Dolayısıyla hızlı değişimlerin yaşandığı ve bilgi toplumunun gücünü her alanda hissettirdiği günümüzde örgütlerin gelecekteki trendleri tahmin ederek ayakta kalabilmesi ve gelecekte de rekabet edebilmesi için sinerji ortaya çıkaracak yeni bir yapılanmaya ihtiyaçları vardır. Bu yapılanmalardan biri de, öğrenen örgüttür. Bugün artık örgütler, değişimlere daha kolay uyum sağlayabilmek, öğrenmeyi örgüt kültürü olarak yaygınlaştırabilmek için, yaratıcılığı ve yeni bilgi kaynaklarını paylaşmayı gerektiren kavramsal olarak öğrenen örgüt anlayışını benimsemektedirler (Akgemci ve Özgener, 1998:50). Günümüzde hızla değişen, küreselleşen ve artan rekabet ortamına en uygun düşecek örgüt yapısının öğrenen örgütler olduğu düşünülmektedir. Bu yapının kurulma ihtiyacı yüksek performansı sağlamak, kaliteyi artırmak, müşteri memnuniyetini ve rekabet avantajını sağlamak, ekip ruhunu oluşturmak, zamana adapte olabilmek ve değişimi sağlamak gibi nedenlerde ortaya çıkmıştır (www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html - 41k -, 05.06.2007.).

Öğrenen örgütler, sanayi ötesi toplum ve bilgi etrafında buluşan birey ve bireylerin oluşturduğu, yeni bir yönetim anlayışını içermektedir. Bu yönetim

anlayışında en göze çarpıcı unsur, öğrenmedir. Bilindiği gibi, bilgi toplumunda örgüt çalışanlarının önemli özelliklerinden biri de öğrenmedir. Bilgi toplumunun bir gereği olarak görülen öğrenen örgüt, örgütteki faaliyetlerin daha iyi bilgi alma ve anlama ile geliştirilmesi amacını güden bir örgüttür. Öğrenen örgüt, geleceğini oluşturma kapasitesini durdurmadan genişleten bir örgüt olarak, gerekli bilgiyi örgüt içinde oluşturma veya başka yerden transfer ederek uzmanlaşan, elde ettiği bu yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda örgütsel davranışlarını değiştiren, şekillendiren örgütlerdir (Şerbetçi, 2001:336; Gargin, 1993:80; Çelik ve Akgemci, 1998:261).

Öğrenen örgüt anlayışı; yarının yönetimi ve değişim yönetiminde eğitilmiş insana daima kendini geliştirme yeteneğine sahip organizasyonlar inşa etme yolunda ipuçları veren, insanın örgütlerle beraber nasıl öğrenebileceğini ve öğrenilmesi gerekenin nasıl öğrenileceğini gösteren bir yönetim anlayışıdır (Gürsözlü, 2006:1).

Bireysel bazda öğrenme ve kendini geliştirme, bir örgütte çalışanın, çalışırken de öğrenmesini ve kendini geliştirmesini gerektirir. Birey çalışırken de, bilgi, tecrübe ve deneyim kazanır; yeteneklerini geliştirir. Ayrıca bireyin örgüt için değer sağlayacak, örgüt dışından da bilgi, beceri birikimleri olacaktır. Bunların örgütsel amaçlarla örtüştürülmesi, örgütsel etkinliği sağlayacaktır. Örgüt üyesi bireylerin, bilgi, beceri ve tecrübelerini, ortak bir vizyon etrafında buluşturularak öğrenme olgusunun örgütün tamamına yayılması sağlandığında; örgütsel bazda öğrenme ve bunun sonucu olarak da öğrenen örgütten söz edilmesi mümkün olacaktır. Öğrenmenin örgütü kuşatması bakımından öğrenen örgüt anlayışı, bilgi çağının yeni örgütlenme anlayışının da temelini oluşturmaktadır (Yazıcı, 2001:147).

Öğrenen örgüt kavramı; bilgiyi ortaya çıkaran, elde eden, transfer eden, yeni bilgiler yaratan ve bu bilgileri tüm örgüt üyelerine aktararak, örgütsel faaliyetleri bu yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde değiştirebilme esnekliğine, yeteneğine ve kültürüne sahip örgütü anlatır (Pinar, 1999:25). Dolayısıyla öğrenen örgüt, kendini yenileyen ve değişikliklere kendilerini uyarlayabilmek için sürekli öğrenme ilkesini



benimseyen; (Şerbetçi,2001:336-337) bilgileri örgütsel yeteneğe dönüştürerek davranışları iyileştiren örgüttür (Erdil, 1996:62). Bunu sağlamada yöneticilere önemli işler düşmektedir. Bundan dolayı bazı araştırmacılar öğrenen örgüt oluşturabilmedeki temel faktörün öğrenen yöneticilerin bulunması ve yetiştirilmesinden geçtiğini ve bunun başarılabilmesi için de üst kademe yöneticilerine önemli görev ve sorumluluklar düştüğünü savunmaktadırlar (Okumuş, Çakıl vd., 2003:1001).

Başka bir tanımda, Peter Senge'nin 1990'lara damgasını vuran yönetim yaklaşımlarının başında gelen “öğrenen örgüt-organizasyon” kavramı, bireylerin sürekli olarak gerçekten istedikleri sonuçları elde etmeleri, kapasitelerini genişlettikleri ve becerilerini geliştirdikleri, yeni ve engin düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştirildiği, kollektif beklentilerin ve çalışma isteğinin serbest bırakıldığı ve insanların sürekli olarak birlikte öğrenmeyi nasıl öğreneceklerinin araştırıldığı, olan biten her şeyin farkında, işlerine bağlı, potansiyellerinin tamamını kullanabilmenin yollarını arayan, ekip arkadaşlarıyla, anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşabilen bireylerden oluşan, kendi geleceğini, kendi oluşturmak isteyen örgütü ifade eder (Senge, 1996: 256; Çoşkun, 2007:1).

Diğer bir tanımda, Öğrenen örgüt, örgüt üyelerinin gerçekten arzu ettikleri sonuçlara ulaşabilecek şekilde kapasitelerini arttırdıkları, yeni ve coşkun yaklaşım ve düşüncelerin beslendiği, insanların sürekli olarak, birlikte nasıl öğrenildiğini öğrendiği bir örgüttür (Evcimen, 2007:1). Öğrenen örgüt, öğrenmeye, adaptasyona ve değişime yatkın olan örgüt olup öğrenme süreçleri sürekli bir biçimde analiz edilir, izlenir ve geliştirilir. Örgütün vizyonu, stratejileri, yöneticileri, değerleri, yapısı, sistemleri, yöntemleri ve uygulamaların hepsi kişilerin gelişimini teşvik etmek ve sistem düzeyinde öğrenmeyi hızlandırmak amacını güder (Arıkan, 1999:20).

Öğrenen örgütler, kendi gücünü keşfedebilen ve bunu kullanabilen örgüt olarak, örgüt üyelerinin de kendilerini geliştirmesine hizmet ederler. Dolayısıyla öğrenen örgütler, örgüt üyelerinin kapasitelerini gerçekten arzu edilen sonuçlar elde etmek için büyüttükleri, yeni ve geniş zihinsel modellerin geliştirildiği, ortak vizyonun

oluşturulduğu ve çalışanların birlikte öğrenmeyi öğrendikleri örgütler olmaktadır. Öğrenen örgüt ile ilgili yapılan bazı tanımlar şöyledir (Çelik ve Akgemci, 1998:26-262):

- Öğrenen örgüt, örgütteki faaliyetlerin daha iyi bilgi ve anlamayla geliştirilmesi sürecidir.
- Öğrenen örgüt, geleceğini oluşturma kapasitesini durdurmadan genişleten örgüttür.
- Öğrenen örgüt, hataların belirlenip düzeltilmesi sürecidir.
- Öğrenen örgüt, gerekli bilgiyi örgüt içinde yaratıp – elde etmek veya başka yerden transfer ederek, örgütsel davranışın bu yeni bilgiye göre şekillendirmesi sürecidir.
- Öğrenen örgüt, kendi gücünü keşfeden ve bunu kullanabilen örgüttür.
- Öğrenen örgüt, kişinin kendisini geliştirmesine hizmet eden örgüttür.

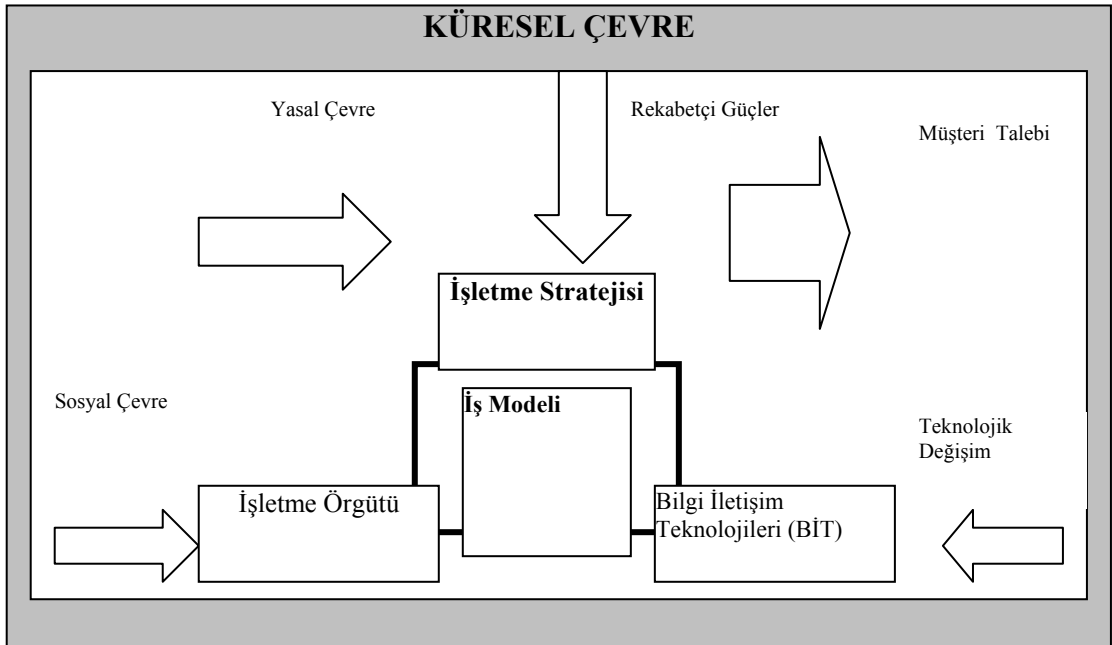
Öğrenen örgüt, günlük olayların ötesine geçmeyi başarabilen bir düşünürün, iş hayatında ilk sinyalleri görülmeye başlayan dönüşümü deşifre ederek sunduğu çığır açıcı bir öneri, bir yenedünya felsefesi olarak sunulmaktadır. Öğrenen bir kurum veya kuruluşun çalışanları ne yaptıklarının, neden ve nasıl yaptıklarının tümüyle bilincindedirler. Kendilerini işlerine adanmış, ekip arkadaşlarıyla birlikte, değerine inandıkları bir hedefin vizyonunu paylaşarak, potansiyellerini sonuna kadar hayata geçirmek için çaba gösterirler. Sınırlarını geliştirme ve ustalaşma çabasında onlara yol gösteren zihinsel modellere sahiptirler. Kişisel hedefleri örgütün misyonuyla örtüşür. Öğrenen örgütlerde çalışmak, kesinlikle kişisel doyum sağlamayan bir işin esiri olmak demek değildir. Aksine, işini anlamlı bir bütünün bir parçası olarak görmek, birbirine bağımlı, iç içe geçmiş ilişkiler ve süreçlerden oluşan bir sistem içinde var olma anlayışını benimsemektedir. Böylelikle bilinçli çalışanlar öğrenmek için risk alırlar, anlık çareler üretmek yerine kalıcı çözümler peşinde koşarlar. Yüksek nitelikli bir iş anlayışına ömür boyu sadık kalırlar. Optimal performansa ulaşmak için, bitmek tükenmek bilmeyen toplu öğrenme sürecinin yarattığı sinerjiden yararlanarak ekipler halinde çalışırlar. Öğrenen örgütlerde çalışanlar bir köle değil, yaşayan varlıklardır.

Değişime ve başkalarıyla birlikte çalışmaya her zaman hazır oldukları için etkili hizmet üretirler. Örgütsel öğrenme bireysel öğrenmeleri içerir. Geleneksel örgütten, öğrenen örgüte geçişi başarabilen kişiler, eleştirel ve yaratıcı düşünme yeteneği geliştirirler. Bu beceriler kurumsal gelişmenin temel değerleri ve kavramlarıyla da tamamen uyumludur. Kurumsal gelişme, “disiplinler arası yaklaşımları ve çağdaş teknolojileri kullanarak, örgütün her düzeyinde desteklenen uzun dönemli bir sürekli gelişme çabasıdır.” Kurumsal gelişme, insanlara ve onların kişisel ve kurumsal hedefleri başarmak için başkalarıyla nasıl çalıştıklarına ilişkin bir süreçtir. Çoğu zaman hedefleri başarmak, yaratıcı düşünmeyi ve problem çözmeyi gerektiren değişiklikler yapmak anlamına gelir. French ve Bell’e göre, kurumsal gelişmeyi amaç edinen kişilerin değerleri, “değişim yaratmak, insanları ve kurumları olumlu etkilemek, kurumun etkinliğini ve karlılığını artırmak, öğrenmek ve büyümek, güç ve etki yaratmak” istekleri üzerine kuruludur. Öğrenen örgütlerle özdeşleşmiş olan Peter Senge ile birlikte bu konuda çalışan benzer yazarların ortak yanı, bireylerin ve kurumların değişme yeteneğine olan inançlarıdır. Onlara göre değişim, bir topluluğun üyeleri arasında açık iletişime ve üyelerin yetkin kılınmasına bağlıdır ve işbirliğine dayalı bir kültür gerektirir. Bu özellikler aynı zamanda öğrenen organizasyonların da belirgin özellikleridir (Dedehayır, 2007:1).

## B. KURUMLARI ÖĞRENEN ÖRGÜT OLMAYA İTEN NEDENLER

Hızlı değişim süreci içindeki kurum ve kuruluşları diğer deyişle örgütleri değişime zorlayan unsurlar örgüt dışında ve çevrede bulunabileceği gibi, örgüt içinde de var olabilir. Örgütler gerek kendi içlerinden gerekse dış çevreden gelen değişime karşı öncelikle varlıklarını sürdürebilmek için uyum sağlamaları gerekmektedir. Değişime uyumun bir aracı olarak da değerlendirilen öğrenen örgüt yaklaşımı da değişimin bir sonucu olduğundan, değişime zorlayan faktörlerin, değişimin başta kendisi olmak üzere aynı zamanda örgütleri öğrenen örgüt olmaya zorlayan faktörler olduğu da bir gerçektir. Buna göre örgütleri öğrenen örgüt olmaya iten birçok faktör sayılabilir. Örneğin, örgütleri öğrenen örgüt olmaya iten en bilinen gerekçelerin başında, örgüt üyesi bireylerin kullanılmayan potansiyellerini, yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak ve bunu örgütsel amaçlarla birleştirme isteği gelir. Örgüt üyesi bireylerin kullanılmayan bir

potansiyelleri, yaratıcılıkları olduğu; eğer çalışmalar bireysel gelişimi tetikleyebilirse, bireylerin potansiyellerinin ortaya çıkabileceği; bunun sonucu olarak motive olarak örgüt amaçları için kullanabileceği ve örgüte değer katacağı düşünülmektedir (Şerbetçi, 2001:337). Gerçekten de bu, örgütleri öğrenen örgüt olmaya iten önemli nedenlerdendir. Ancak bu nedenden başka öğrenen örgüt olmaya iten nedenler vardır. Genel olarak bakıldığında örgütler ya da yeni iş modelleri, yasal çevrenin zorlaması, rekabetçi güçlerin etkisi, müşteri talepleri, teknolojik değişimler, sosyal çevre baskıları gibi, değişik çevresel faktörlerin etkisi ile gelişirler ve örgütsel stratejileri şekillendirirler. Sayılan bu faktörlerin daha üst boyutunda ise, küresel çevre faktörü vardır. Bu faktörler ve etkileşimler, Şekil 4’de görülmektedir.



Şekil 4: Çevre, İş Modelleri, Süreç ve Bilgi Sistemleri İlişkisi

Kaynak: Varoğlu vd., 2006: 867.

Şekil 4’de görüldüğü gibi, çeşitli çevre faktörleri örgüt stratejilerini ve iş modellerini etkilemektedir. Benzer şekilde örgütleri küreselleşme, değişim faktörü, rakipler ve rekabet, müşteri talep ve beklentileri, tedarikçiler, iş yapısının değişimi, işgücündeki değişim, çalışan beklentilerinin değişimi, teknoloji, yasalar, bilgi ve bilgi toplumu, bilgi yönetimindeki değişimler gibi nedenler öğrenen örgüt olmaya iter (Sayı, 2003:798). Bunların bazıları, aşağıda başlıklar altında ele alınacaktır.

## 1. Küreselleşme ve Hızlı Değişimler

Yaşadığımız dünyada küreselleşme, dünyadaki tüm kurum ve kuruluşları, insan yaşamlarını etkisi altına almış durumdadır. Küreselleşmeyi sağlayan ve etkisini yayan dinamiklere bakıldığında, bunda en etkili unsurun özellikle ulaşım, iletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve değişimler olduğu anlaşılmaktadır. Kurum ve kuruluşların ayakta kalabilmesi, varlıklarını devam ettirebilmesi, küreselleşmenin etkisini, kendi lehinde kullanabilmesine, gelişmelere, değişimlere, yeniliklere en kısa zamanda ayak uydurabilmesine bağlıdır. Küreselleşmenin olumsuz etkisinden kurtulmanın ve değişimlere uyum sağlamanın önemi, kurum ve kuruluşları öğrenen örgüt modelini uygulamaya yönelten nedenlerden biri olmuştur. Öğrenen örgütün amaç ve hedeflerinden de anlaşılacağı gibi, öğrenen örgüt kurum ve kuruluşlara, esneklik ve dinamizm kazandırarak, değişimlere uyumu kolaylaştırır. Gerçekten de, öğrenen örgüt, değişime zorlanan mevcut yapı için, değişimlere en kısa sürede cevap verebilmeyi, ayak uydurabilmeyi sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Öğrenen örgüt, özellikle bilgi toplumunda, bireysel öğrenmelerin, kurum ve kuruluşlarda gruplara yansıtılarak, kurumsal etkinliğin artırılmasını da sağlama işlevi görür. Bu bağlamda öğrenen örgüt, bilgi toplumunda bilginin paylaşılarak örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği, hızlı değişimlere uyum sağlamanın kolaylaştığı, küreselleşmenin olumsuz etkilerinden korunulduğu önemli bir yönetim modelidir (Alkan, 2007:1).

## 2. Rekabet

Kurum ve kuruluşlar, faaliyet gösterdikleri rakipleriyle varlığını sürdürebilmek için ürün, kalite, yönetim yaklaşımı ve teknikleri açısından farklılığını ortaya koyduğunda, rekabetçi güç kazanır. Aksi takdirde aynı alanda faaliyet gösteren rakipler karşısında, yetersizleşir ve piyasadan çekilmek zorunda kalır. Rekabet, sürekli diğerlerine karşı üstün olmayı gerektirir. O nedenle rekabet, dinamik bir faktör olduğu kadar, çevreyi de iyi gözlemlemeyi gerektiren bir faktördür. Rekabet başkaları ne yapıyor? Biz ne yapmalıyız? Nasıl yapmalıyız? Sorularının her an sorulmasını ve bu

sorulara cevap bulunması için bir faaliyet içerisine girilmesini, çevredeki gelişmeleri izlenmesini, çevreye duyarlı olunmasını gerektirdiğinden, öğrenmeye zorlayıcı bir işlev görür. Daha da ötesi, rekabet, örgütleri, öğrenmeye zorlar. Faaliyet gösterilen alandaki dinamizmi, örgüt içine taşıyabilen, alışlagelmiş düşünenebilen, uygulayabilen ve olanaksız denileni başarabilen kurum ve kuruluşlar, rekabet baskısına karşı koyabilecekler, bu ortamdan prestijlerini artırarak çıkacaklardır (Akdeniz, 1996:18). Bunu yapabilmek için, etkileşim halinde olunan çevreden bilgilerin alınması, işlenmesi gerekir. Rekabetçi üstünlük sağlayacak ya da rekabet baskısına karşı koyabilmeye imkan sağlayacak bilgi, beceri ve tecrübelerin örgüt içine taşınması ve örgüt içinde yayılması, öğrenen örgüt oluşumunu hızlandıracaktır. Rekabet baskısı karşısında kalan örgüt teknolojik araçlara ihtiyaç duyduğu gibi, örgüt üyelerinin bilgi, beceri ve tecrübelerine ihtiyaç duyacak; bu baskıdan kurtulabilmek için, bunları örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarını arzu edecektir. Edgar Shein'e göre rekabetçi avantajın kaynağını öğrenme becerisi oluşturmaktadır (Sayılar, 2002:490). Dolayısıyla, rekabet baskısı karşısında kalan örgütler, rekabetçi avantajın kaynağı olarak gördükleri öğrenmeye yöneleceklerdir. Örgütlerin artan öğrenme becerisi, çevredeki olayları, gelişmeleri ve değişimleri zamanında görmeyi, doğru analiz etmeyi ve doğru kararların hızlı biçimde alınmasını sağlayacaktır. Öğrenen örgütteki bilgi paylaşımı, katılımcılık, bireylerin potansiyel yaratıcılarını örgüt için kullanmaları, bu yaklaşımdan uzak örgütlere göre avantaj sağlayacaktır.

### **3. Müşteri Beklentilerinin Değişimi**

Örgütler dinamik bir ortamda, sürekli yeniliklerle, müşteri beklentilerini dikkate aldıkları sürece, performanslarını artırır, rekabetçi gücünü sürdürür. Ancak, piyasaların, piyasada ürünlerin her zaman değişiklik gösterdiği gibi, müşteri beklentileri de sabit değil, değişkendir. Örgütler müşterileri olduğu sürece, diğer bir deyişle müşteri talepleri söz konusu ise, faaliyetlerde bulunabilirler. Bundan dolayı örgütler, müşterilerinin beklentilerini ve beklentilerindeki değişimleri, gerek örgüt üyeleri gerekse örgüt olarak anlamaya çalışmaları, bu değişimlerin daha sonraki dönemlerde, kendileri için önemli bir veri olmasını sağlamları gerekir. Örgütler, müşteri beklentilerini onun için anlamaya

çalışmak zorundadırlar. Bu ise müşterilerle yakın ilişki kurmayı, onlara yönelik araştırma faaliyetlerinde bulunmayı gerektirir. Tüm bu faaliyetlerin gerçekleşmesi esnasında, bu süreçte yer alan bireyler ve birimler, yeni bir şeyler öğrenirler, bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirirler. Müşteri/tüketici davranışlarının hangi nedenlere bağlı olarak değiştiği üzerinde yoğunlaşan, örgüt çalışanları, tüketici davranışları konusunda uzmanlık kazanacaklardır. Müşteri, her zaman için en kaliteli ürün en hesaplı bir şekilde elde etmeyi ister. Kalitenin örgütsel bir kültür olarak benimsenmesi için de, öğrenme kültürünün örgüt içinde yer edinmiş olması gerekir. Öğrenme kültürü ile müşteri beklentileri öğrenilerek, bu beklentilerini karşılayacak üretime ya da yönetim sergilemeye yönelinir. Dolayısıyla örgütler, müşterilerin kalite açısından beklentilerindeki olası değişimlere ya da fiyat nedeniyle tercih edebileceği rakiplere karşı nasıl davranılacağını, müşteri beklentilerinin nasıl karşılanabileceğini müşteriye en yakın süreçten ve süreç sahiplerinden başlayarak en üst yönetime kadar öğrenmeye yöneltecektir. Bu durum örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirecektir. Bu bakımdan müşteri beklentilerindeki değişimlere anlayacak, ona göre en alt süreçten en üst yönetime kadar öğrenmeyi bir örgütsel kültüre dönüştürecek, öğrenen örgüt olacaktır (Alkan, 2007:1).

#### **4. İş Yapısının Değişmesi**

Devlet tarafından kabul edilen yeni bir yasa iş yapış şekline etki edebilir. Özellikle ithalat ihracat yapan işletmeler kabul edilebilecek ya da yürürlükten kaldırılacak bir yasayla veya uygulamayla iş yapış şekillerini değiştirmek zorunda kalabilirler. Bu tip bir değişime ayak uydurabilmek kalıplaşmış bir organizasyon yapısında hayli zordur. Bunun üstesinden gelebilmek öğrenen organizasyonla mümkün kılınabilir (Alkan, 2007:1). Bazen teknolojik gelişmelerin sonucu bazen de piyasadaki koşulların değişmesi sonucu da, iş yapısında değişimler yaşanabilir. Her değişim, yeni öğrenmeyi de beraberinde getireceğinden, iş yapısının değişmesiyle birlikte, bu değişimin etkisiyle örgüt üyeleri bilgi, beceri ve deneyimlerini artıracaklardır. İş yapısının değişimi ayrıca, değişimden en az etkilenmek için değişen koşulların anlaşılması için çaba gösterilmesini gerektirecektir. Yine iş yapısının değişmesi, benzer süreçlerde daha önce çalışmış örgüt üyelerinin, diğer örgüt üyelerine bilgi, beceri ve

tecrübelerini aktararak bunların örgüt içinde gelişmesini sağlayacak, dolayısıyla iş yapısının değişmesiyle birlikte hem yeni arayışlar hem bilginin paylaşılmasına duyulan ihtiyaç, öğrenen örgüt olmaya örgütleri yönlendirecektir.

### **5. Çalışan Beklentisinin Değişimi**

Geleneksel örgüt yapılarında insan unsuruna pek önem verilmediği daha önce belirtilmişti. Çalışanın sosyal hakları açısından yapılan değişiklikler, çalışanın örgütten maddi ve manevi anlamda bekledikleri; motivasyonun sağlanması, kariyer planlaması, geleceğe bakışı, maddi beklentileri gibi unsurlar ve bu unsurlardaki değişimler organizasyonun uyum sağlaması gereken unsurlardır. Bu unsurları değişimlere göre planlayıp uygulamak öğrenen örgüt yapısıyla mümkündür. Bu ve bunun gibi koşullar örgütü öğrenen bir örgüt olmaya, örgüt yapısında değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Bu zorlama sonucunda da birçok örgüt, örgüte yeniden şekil vermekte, öğrenme gerekliliği doğrultusunda yapılandırmaktadır (Alkan, 2007:1).

### **6. Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi**

Bireyleri ve örgütleri öğrenmeye zorlayan ve motive eden faktörlerden biri de, üzerinde aşağıda daha ayrıntılı biçimde durulacak olan bilgi yönetimidir. Bilgi yönetimi hızlı teknolojik gelişmelerin ve yeniliklerin bir sonucu olarak kendinden söz ettirmiştir. Hızlı değişimlerin en çok görüldüğü alan günümüzde iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerdir. Bilgi yönetimi geçmişe de usta-çırak ilişkilerinin aktarıldığı uygulana gelen bir yönetim olmakla birlikte, üst düzey yönetimin bilgi yönetiminden söz etmesi, 1990'lı yıllarda olmuştur. Sanayileşmiş ekonomilerin temelini doğal kaynaklardan entelektüel varlıklara kaymasıyla birlikte, yöneticiler kendi işlerinin temelinde yatan bilgiyi ve bu bilginin kaynağını araştırmaya yönelmişlerdir. Diğer yandan da, şebekeye bağlı bilgisayarların ortaya çıkışı, belirli türden bilgileri, her zamankinden daha kolay ve ucuz bir şekilde kodlaştırmayı, saklamayı ve paylaşmayı mümkün hale getirmiştir (Hansen, Nohria vd., 2001:70). Bu gelişmeler bir yandan bilgi yönetiminin gerekliliğini geliştirirken ve bu yönde örgütsel yapılanmalar



gerçekleştirilirken, diğer yandan da en önemli özelliği bilginin açıklığı, kolay ve hızlı bir biçimde ulaşılabilirliği olan bilgi toplumu oluşumunu hızlandırmıştır.

### C. ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN AŞAMALARI

Öğrenen örgüt bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt aşamalarından geçtikten sonra öğrenen örgüt aşamasına gelir. Bu aşamalar üzerinde aşağıda ayrıca durulacaktır.

#### 1. Bilen Örgüt Aşaması

Bir örgütün öğrenebilmesi demek çevresi ve çalışanları ile sürekli ilişki halinde olması demektir. Bu kavramın ilk aşaması olan ilişkileri kurma sürecini, yönetim bilimi bilen organizasyon (knowing organization) olarak adlandırır. Rasyonellik ve "en iyi" anlayışları bu aşamanın temel kavramlarıdır. Bu tarz organizasyonlarda öğrenme sonucu ortaya çıkan ürünlere rastlanmaz ancak bilen örgütler daha çok çevredeki değişime tepki olarak değişirler. Değişiklikler büyük çaplı değildir. Sadece ilerleme kararlarıyla reaksiyon değişmesi gösterirler; sahip olunan ürün veya hizmetlere bazı eklemeler yapıp değişiklik sağlamaya çalışırlar. Bilen organizasyonların öğrenmelerinde yüksek kontrol seviyeleri, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçınma eğilimleri engel oluşturur (www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html - 41k -, 2007:1).

#### 2. Anlayan Örgüt Aşaması

Bilen organizasyonları anlayan organizasyonlar (understanding organization) izler. Bu örgütlerin değerlerinde ve kültürlerinde kısıtlama vardır. Bu örgütler, her aksiyonu, kendi değerleri içerisinde serbest bırakırlar (Akdeniz, 2003:45; McGill., Slocum vd., 1993:67-69). Bu aşamada, örgütler, sadece en iyi anlayışı yerine, gelişen olaylara çalışanların kişisel anlayış ve değer yargılarını da katarak en iyiyi bulmayı hedefler ve örgütün, sadece en iyi açısından bakmayan, koşullara, kişisel anlayışa ve değer yargılarına bağlı olarak değişik "iyi"lerin olabileceğini vurgulayan bir

organizasyondur. İnsan unsuru önemli olmakla birlikte kurum kültürünün getirdiği değerler, yazılı kurallar ve kontrol mekanizmaları da diğer etkili unsurlardır. Ancak kurum kültürünün esneklikten yoksun olması ve yeniliklere kapalı olması bu tarz organizasyonların öğrenme süreçleri için ciddi engeller oluşturmaktadır ( [www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html](http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html) - 41k -2007:1)

### **3. Düşünen Örgüt Aşaması**

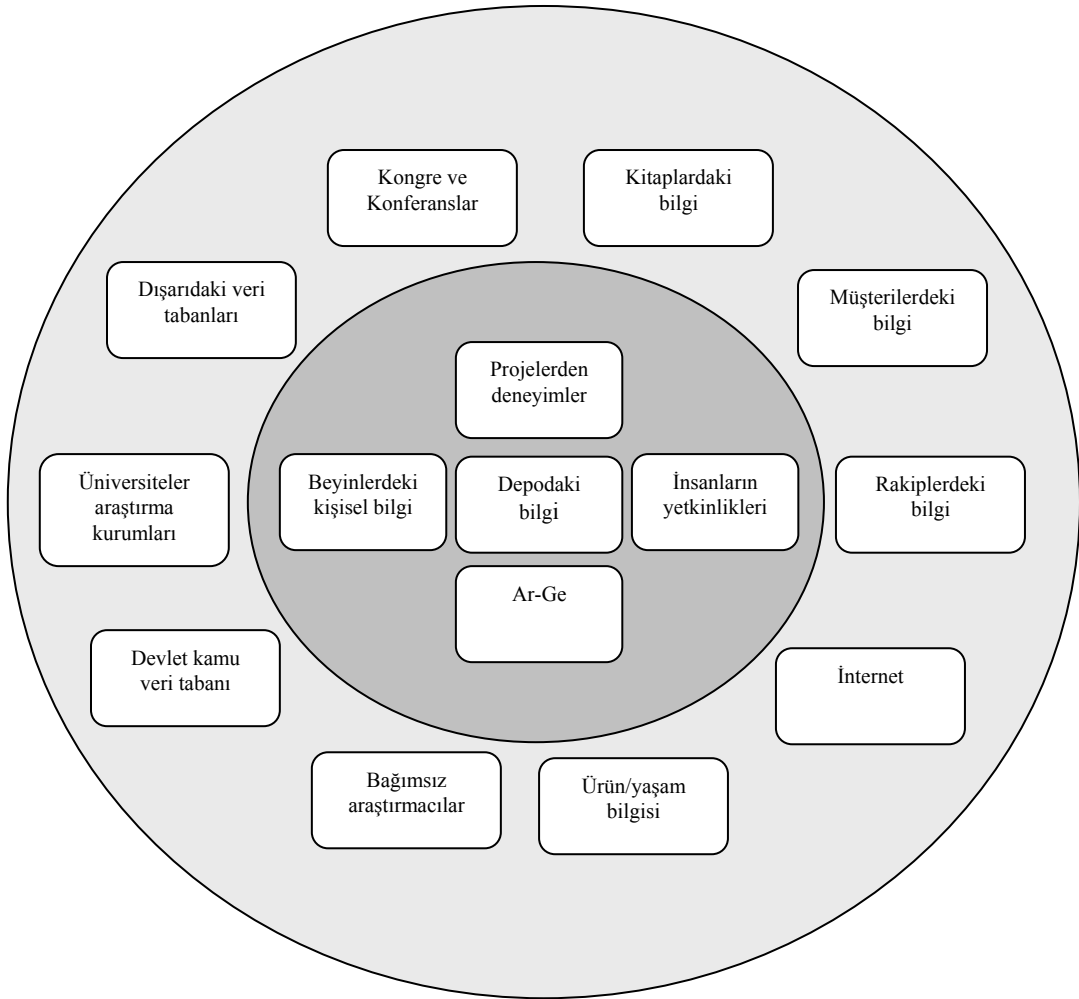
Anlayan organizasyonları düşünen organizasyon (thinking organization) aşaması takip eder. Düşünen örgütler genelde problem çözerler; sistemleri problem çözmek için tasarlanmıştır (Akdeniz, 2003:45). Bu örgütlerde temel anlayış teşhis ve tedavidir. Düşünen organizasyonlar, eğer işletmenin faaliyetlerinde herhangi bir aksaklık mevcut ise, bunu düzelterek bir daha ortaya çıkmamasını sağlayacak sistem ve modeller geliştirirler. Bu tarz organizasyonlar, problemlerin çabuk teşhis edilmesi ve analiz yapılarak harekete geçilmesi konusunda yöneticileri geliştirirler. Ancak tepkici bir çözüm yöntemi olduğu için daha önceden çıkabilecek sorunları tahmin ederek çözüm yollarını geliştirebilmeye uzak kaldığı için öğrenmeyi engelleyici bir niteliği mevcuttur.

### **4. Öğrenen Örgüt Aşaması**

Bu gelişim sürecinin son aşamasını kavram olarak daha önce irdelenen ve aşağıda temel, yetenekleri, kendini oluşturan disiplinleri gibi, bazı yönlerden ayrıntılı bir biçimde ele alınacak olan, bu çalışmanın esas konusunu oluşturan ve öğrenen örgüt oluştur. Öğrenen örgüt, tüm bu süreçlerin uygulanması sonucunda oluşur. Öğrenen örgütler sürekli öğrenmeyi teşvik ederler, çalışanların gelişimine öncelik verirler, açık haberleşmeyi ve yapıcı iletişimi, diyalogu sağlarlar. Bu aşamada en önemli nokta, öğrenme sürecinin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve planlı şekilde gerçekleştirilmesidir. Çünkü ancak böyle bir anlayış değişim sürecini beraberinde getirir ve bu durumda da hem çalışanlar hem de örgüt karşılıklı sorumluluklar yüklenirler (Koçel, 1998:317).

#### D. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME BİÇİMLERİ

Şekil 1.5'de de gösterildiği gibi, bir örgüt için öğrenme kaynakları ikiye ayrılabilir. Bunlar içsel ve dışsal öğrenme kaynaklardır. Ancak içsel kaynaklar fonksiyonel bir bilgi altyapısı için temel oluşturur. Dışsal bilgi kaynakları içsel bilgi kaynaklarına göre daha geniş bir çerçeveyi temsil eder. Örgütlerin doğrudan ilişki içinde oldukları yakın çevrenin yanı sıra, yoğun bir ilişkide bulunmadıkları uzak çevrenin de öğrenmede katkısı ortaya çıkabilmektedir. Çünkü birçok başarılı yenilik uygulamalarının farklı alanlardaki gelişmeler ve uygulamalara bakılarak geliştirildiği bilinmektedir (Kurt, 2007a:1).



Şekil 5. Örgütsel Öğrenme Kaynakları  
Kaynak. Barutçugil, 2001:66; Kurt, 2007a:1.

Örgütlerin öğrenmeleri birbirlerinden farklıdır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi esnasında, örgütteki herkesin ve örgütle ilgili diğer paydaşların katılımı söz konusudur. Örgütsel öğrenmenin örgütlerde gerçekleşmesi; geçmişten ve hatalardan öğrenme; müşterilerden öğrenme; rakiplerden öğrenme; birlikte öğrenmeyi öğrenme ve deneyerek öğrenme olmak üzere beş şekilde olmaktadır.

### 1. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenmek

Örgütler belli bir geçmişe sahiptirler. Kurulma düşüncesinden başlayarak, kuruluşlarından şu ana kadar çeşitli hatalar yapmışlar, tecrübeler edinmişlerdir. Aynı zamanda örgütte görev alanların da, kendi hataları ve bu süreçte edindikleri tecrübeleri olmuştur. Yaşanılan farklı tecrübeler veya hatalar paylaşıldığında, örgütsel stratejilerin oluşumu daha rasyonel temellere oturtulabilir, bu tecrübe ve hatalardan alınan dersler, yeni sonuçlar çıkartabilecek, örgütün sağlam temellere oturtulmasını sağlayacak bir ortam yaratır. Çünkü hatalar ve başarısızlıklar, öğrenmeyi kolaylaştırır. Sürekli başarı, yeni arayışları ve riske girmeyi engelleyip, homojen ve durağan bir ortam oluştururken; hatalar bireylerin öğrenme yeteneklerini zorlamayı gerektiren bir ortam yaratırlar. Araştırmacı bir ruh yapısının gelişmesi, yeniliklere açık olma, yaratıcılık, risk alma, derinlemesine bilgi toplama ve değişim için fırsat kollayıp hazır olma, hataların ve başarısızlıkların sonucunda ortaya çıkar. Çünkü daha önceki başarısızlıklar ve hatalar, tecrübe kazanılmasını sağlamıştır. Çalışanların sistematik problem çözme yetenekleri yeni ve farklı yaklaşımlardan yararlanmalarına olanak sağlayacak çalışma ortamları, onları yeni bilgileri sistematik bir şekilde aramaya ve test etmeye yönlendirecek, farklı tecrübeler yaşamalarını ve öğrenmelerini kolaylaştıracaktır. Örgütlerin geçmişte başarılı olmaları, bu başarılarının günümüz rekabet ortamında da aynen devam edeceği anlamına gelmez. Ancak, geçmişteki başarılarını ve hatalarını unutmayan, onlardan bir şeyler öğrenebilen, bu öğrenme ile başarılarının sürekliliğini sağlama çabası gösteren örgütler, başarılarını devam ettirebileceklerdir (Gödek, 2001:60-62). Kurum bünyesinde yapılmış hataların ya da olumlu davranışların bir şekilde kayda alınması ve bunların ileride karar alma süreçlerinde bir referans olarak kullanılması hayli yerinde bir uygulamadır. Bu kayıtları tutabilmek açısından düzenli bir şekilde gerçekleştirilen faaliyetler kontrol edilmeli ve hangi noktalarda başarı sağlandığı hangi noktalarda başarısızlığa uğrandığı açıkça ortaya konmalıdır. Başarısız olduğumuz noktaların farkına varırsak neler yapmamamız gerektiğinin de farkına varmış oluruz. Edisonun ampülü bulmadan önce yaptığı 1000 denemenin ardından "yapmamam gereken 1000 yöntemi artık biliyorum." şeklindeki yaklaşımı hataların başarıya giden yoldaki önemini örnekliyor (Barutçugil, 2002:152-154). Çalışanların yaşadıkları farklı tecrübeler veya hatalar paylaşıldığında, diğer çalışanların ders alabileceği ve yeni sonuçlar ortaya

çıkabilecekleri bir ortam yaratır. Başkalarından öğrenmek, farklı tecrübelerle sahip olmak demektir. Geçmişten ve hatalardan öğrenmek, aynı hataların tekrarlanmaması açısından önemlidir (“*Öğrenen Örgüt Paradigması*”, 2008:1).

## **2. Müşterilerden Öğrenmek**

Ürün veya hizmetin son kullanıcısı durumunda bulunan müşteri, üründen beklentilerini en somut biçimde ortaya koyabilecek kişidir. Dolayısıyla müşterileri, örgütün entelektüel bir kaynağı olarak değerlendirmek, bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak, örgütlerin öğrenme stratejilerinin özünde bulunmalıdır (“*Öğrenen Örgüt Paradigması*”, 2008:1).

Müşteri sadece mal talep eden ve satın alan değildir. Örgütlerin her bir sürecinde yer alanlarda, istekleri ve talepleri bakımından müşteridirler. Bu bakımdan müşteri, iç ve dış müşteri şeklinde ikiye ayrılır. İster iç ister dış olsun, müşteriler örgütler için entelektüel sermaye olarak değerlendirilip, onların yaratıcılıklarından, düşüncelerinden, yeni fikirlerinden ve önerilerinden yola çıkarak daha mükemmel ürünler, hizmetler geliştirilebilir; süreçler iyileştirilerek etkinlik artışı sağlanabilir (Gödek, 2001:62).

## **3. Kıyaslama Yaparak Öğrenmek (Benchmarking)**

Öğrenmenin bir diğer yolu da rakiplerin uyguladıkları tekniklerden ürünlerinde ulaştıkları satış rakamlarını kendine birer referans kabul etmektir. Bu konuda benchmarking denilen ve kıyaslama olarak Türkçeye çevirebileceğimiz yöntem bize oldukça yardımcı olacaktır. Benchmarking testleri neticesinde rakip ürünleri sahip olduğumuz ürünlerle detaylı bir şekilde karşılaştırma fırsatı bulup negatif ya da pozitif yönlerimizi görme şansı bulabiliriz (Barutçugil, 2002:152-154).

Kıyaslama yaparak öğrenme, aynı zamanda başarılı uygulamaları olan örgütlerin uygulamalarından öğrenmedir. Bunun içinde rakiplerin başarılı uygulamalarını kıyaslamada olduğundan, bazen rakiplerden öğrenme diye de ifade edilir. Dolayısıyla

kıyaslama yoluyla öğrenme, bir örgütün, iyileşme ve gelişme amacıyla, diğer örgütlerin ürünlerini, hizmetlerini, iş süreçlerini, yönetim yaklaşımlarını incelemek, onların nasıl ve hangi uygulamalarla başarıyı yakaladıklarını anlamayı, öğrenmeyi sağlayan, öğrenmeyi sağlamak için kullanılan sürekli, sistematik ve planlı bir süreçtir. Bir örgütün, başka bir örgütün başarılı uygulamalarını sürekli izlemesi, onlarla kendini kıyaslaması, onların başarılı uygulamalarının sistematik olarak analiz edilmesini ve öğrenmesini sağlar. Bu öğrenme sayesinde, verimlilik artışı, teknolojik adaptasyon sağlayarak sıçrama ile diğer örgütlere örnek olacak bir yapıya kavuşurlar ya da rekabet üstünlüğü sağlamış olurlar. Kıyaslama sürekli bir araştırma, inceleme, öğrenme ve böylece örgütsel zayıflıkların elde edilen bilgiler ile giderilmesini ve fırsatlar yakalayarak, zayıf yönlerin üstünlüğe dönüştürülmesini amaçlayan bir analiz sürecidir ((“Öğrenen Örgüt Paradigması”, 2008:1; Gödek, 2001:62-63).

#### **4. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek**

Kişiler grup veya bir ekip içinde ya da karşılıklı etkileşim halinde sinerjik etki sağlanarak daha kolay öğrenirler. Birlikte öğrenme, örgütün belli bölümünde örgüt üyeleri arasında meydana gelebileceği gibi, değişik fonksiyonları yerine getiren bölümler ve hatta başka örgütler arasında da gerçekleşir. Birlikte öğrenme, üst yöneticilerin ve örgütün her düzeyinde görev yapan örgüt üyelerinin birlikte, etkin ve istekli bir biçimde çalışmasını ve bilginin örgüt içinde daha hızlı ve etkin biçimde yayılmasını kolaylaştırır, hataların tekrar edilmesini önler. Birlikte öğrenmenin nihai sonucunu ise, öğrenen örgüttür. Birlikte öğrenme, örgütün sürekli iyileşebilmesi, gelişebilmesi, sorunların teşhis edilip çözüm üretilebilmesi için herkesin çaba göstermesini gerektirir (Gödek, 201:63).

#### **5. Deneyerek Öğrenmek**

Sektördeki yapılanmalara yeniliklere ayak uydurabilmekte örgütsel öğrenmede önemli bir kavramdır. Bunun için yeni yaklaşımların denenerek öğrenilmesi gerekir. Yeni yaklaşımların denenerek öğrenilmesi araştırma ve geliştirme, test etme, deneme/pilot projeler, iç süreçlerinde iyileştirmeler yapma, yeni yaklaşımları

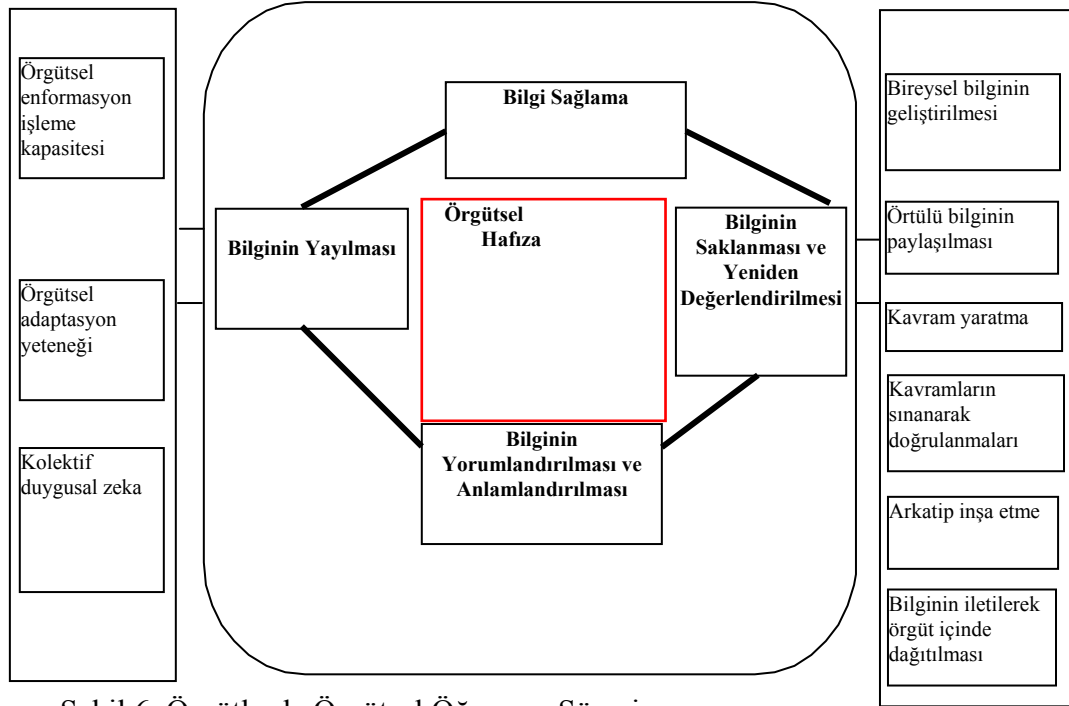
cezalandırmama, ödüllendirme, uygulamaya yönelik uygun yaklaşım ve politikaların belirlenmesini içerir (“*Yeni Yüzyılın Yenilenen Kurumları : Öğrenen Organizasyonlar 2*”, 2007:1). Gelişmeleri takip edebilmek için ilgili uygulamalar konusunda verilen seminerler takip edilebilir, bu uygulamaları kendi bünyesinde faaliyete geçmiş firmalara ziyaret edilebilir. Ayrıca kurum bünyesinde imkânlar dahilinde kurulacak araştırma geliştirme(Ar-Ge) departmanı ile sektördeki değişmelerin mevcut ürünlerimize getirebileceği yenilikler, artılar, eksiler, uygulama ve testler neticesinde ortaya çıkarılmalıdır (Barutçugil, 2002:152-154).

#### E. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Örgütsel öğrenme süreci, örgütsel bilginin geliştirilmesi perspektifine sahip bir süreçtir. Bu süreç; bilginin kazanılması, bilginin yayılması, bilgiyi çözümlenme ve örgütsel hafızanın oluşturulması sürecinden geçerek oluşur. Yapı, çevre ve teknoloji bunu destekler (Güçlü ve Sotirofski, 2006:364; Yavuz, 2002). Bilgiyi başarının ve örgütü geleceğe hazırlayan yenilenmenin anahtarı olarak kullanabilmek için örgütler ve çalışanlar, öncelikle başarılı olabilmek için hangi bilgiye ihtiyaç duyduklarını belirlemelidirler. İhtiyaç duyulan bilginin belirlenmesinden sonra öğrenme süreci başlayacaktır. Çünkü bir bilgiye ihtiyaç duyma arzusu, onun öğrenilmesi yönünde örgütü ya da çalışanları harekete geçirecektir (Barutçugil, 2002:41). Örgütsel öğrenme süreci aynı zamanda bir değişim sürecidir. Bu değişim sürecinde yaşananlarda örgüt etkilenecek, yeni stratejiler ve politikalar üretecek ve kendini değişen dünyanın yeni koşullarına hazırlayacaktır. Ancak örgütler kendilerine dinamizm kazandıracak yeteneklerinden yararlanmamaktadırlar. Çoğu örgüt, örgütsel yeteneklerin öğrenmeyle nasıl bağdaştırılacağını bilememektedirler. Bundan dolayı bugün bile birçok örgüt, uzun yıllardır yaptıkları işleri yapmaktadırlar. Diğer deyişle işler nasıl gelmişse öyle de devam etmektedir. Oysaki örgütün misyonunu gerçekleştirirken kullanmak durumunda olduğu bireysel ve ortak bilgilerden oluşan bilgi, sürekli değişen bir yapıya sahiptir ve bu değişimler, bir bütün olarak, örgütsel öğrenmeyi gerektirir. Örgütsel öğrenme sürecinde gerçekleşen karmaşık işlemler ve örgüt dışı aktörlerin de içinde yer aldıkları etkileşimler neticesinde yeni örgütsel bilgi üretimi mümkün olmaktadır (Denizhan



Kalkan, 2006:93). Örgütsel öğrenme süreci genel olarak Şekil 6'daki süreci izler. Aşağıda şekilde gösterilen bu süreç üzerinde ayrıntılı biçimde durulacaktır.

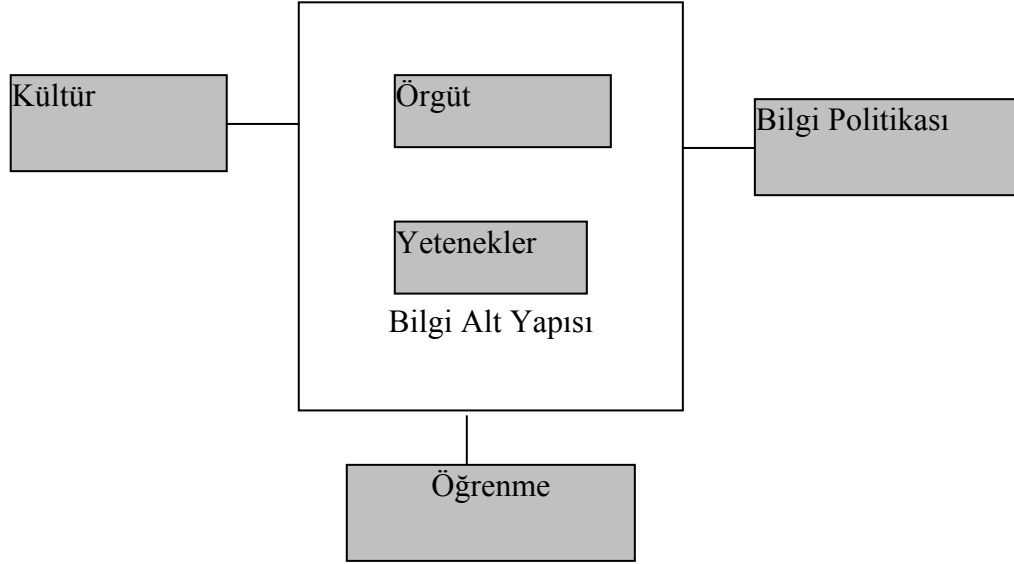


Şekil 6. Örgütlerde Örgütsel Öğrenme Süreci

Kaynak: Denizhan Kalkan, 2006: 26.

Örgütler canlı birer organizma gibidirler. Canlı bir organizmanın yaşayabilmesi, çevresiyle ışık, su, hava, gıda vb. etkileşimlerde bulunmasına; ayrıca sağlıklı bir biçimde varlığını devam ettirebilmesi için de varlığı boyunca sürekli öğrenmesine bağlıdır. Canlı birer organizmaya benzeyen örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için, çevreleriyle etkileşim içinde bulunmaları, çevrelerinde olup biten değişimlerden haberdar olup bu değişimlere uyum sağlayabilme esnekliğini gösterebilmelerine ve uyum sağlamalarına bağlıdır. Bu uyumun sağlanarak örgütsel varlığın devam ettirilebilmesi, dış çevreleriyle etkileşimlerinin uyumunun yanı sıra, örgütsel olarak bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesine bağlıdır. Bunlar ise, öğrenmeye bağlı olarak gelişirler. Şekil 7, bilgi alt yapısı kapsamında örgütsel süreci açıklamaktadır. Kurum ve kuruluşlar, daha etkin olabilmek, sürekli gelişme ve büyümelerini daha etkin sağlayabilmek ve rekabetçi avantajlarını kaybetmemek için sürekli öğrenmek zorundadırlar (Gödek, 2001:55). Dolayısıyla örgütsel öğrenme, kişinin, kişisel

ihtiyaçlarının tatminini sağladığı gibi, örgütlerin varlıklarını devam ettirmelerinde de etkili rol oynar.



Şekil 7. Bilgi Alt Yapısında Örgütsel Öğrenme Süreci

Kaynak: Kurt, 2004: 23.

Şekil 1.7’de sözü edilen bilgi alt yapısı, bilginin yaratıldığı, elde edildiği, depolandığı ve paylaşıldığı bir yapı için gerekli alt yapıyı ifade eder. Örgütsel öğrenme süreci açısından önemli olan bilgi alt yapısı; bilgiye önem veren bir kültür; bilgiyi elde etme sınıflama ve paylaşmaya imkan veren teknoloji ve bilgi yönetimi kapsamında ortaya konulan bilgi politikası bileşenlerinden oluşmaktadır. Örgütlerin çevrelerindeki ve kendi içlerindeki bilgi kaynaklarını iyi tespit ederek yönetme yolunda çaba sarf etmeleri, örgütün öğrenen bir yapıya kavuşması açısından önemlidir. Örgütün öğrenen bir yapıya kavuşması için bilgi alt yapısını uygun kültür ortamında oluşturarak yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bunu gerçekleştirirken de açık bir bilgi politikası oluşturmak gerekir (Kurt, 2004:23).

### 1. Bilginin Yaratılması-Sağlanması Aşaması

Bu aşama, örgüt ilgili bilgiyi çeşitli yollardan dış kaynaklardan alması veya örgüt içinde yeni fikirlerin yaratılması ile başlar (Gödek, 2001:64). Dolayısıyla bilgiyi sağlama hem iç hem de dış kaynaklardan olabilmektedir. Önceden sahip olunan bilgiler,

dolaysız tecrübeler, örgüt dışı unsurların tecrübeleri ve stratejik eylemler yeni enformasyon/bilgi sağlamanın temel kaynaklarıdır. Bunlar müşteriler, tedarikçiler, teknolojik gelişmeler ve ekonomik gibi çevresel faktörlerden sağlanan bilgilerden oluşur. Örgüt içi bilgisi ise, örgütün temel fonksiyonları ile ilgili temel konularda, örgüt içinde oluşturulmaktadır. Farklı şartlar altında farklı bilgi sağlama biçimleri yararlı olabilmektedir, her koşulda örgütler için avantaj sağlayabilecek bir bilgi sağlama türü ise söz konusu değildir (Denizhan Kalkan, 2006:92-93).

Başarı ve başarısızlıkların analizi, yeni bilgi elde edebilmek için gerekli deney ortamının yaratılmasına ve faaliyetler boyunca çeşitli kontrol parametrelerinin belirlenerek, bu faaliyetlerin kendi kendini düzeltmesini sağlaması, örgüt içinde bilginin yaratılması için kullanılan bazı yöntemlerdir. Bilginin yaratılması örgütte sadece üst yöneticilerin değil, tüm örgüt üyelerinin görev ve sorumluluğunu ilgilendirmektedir. Örgüt üyelerinin duygu, düşünce, tecrübe, bilgi ve davranışlarındaki farklılıklar, yeni bilginin üretilmesi için gerekli temel niteliklerdendir (Gödek, 2001:64).

## **2. Bilginin Dağıtılması-Yayılmaması Aşaması**

Bilginin sağlanmasını bilginin yayılması aşaması takip eder. Gerek örgütün dış çevresinden sağlanan bilgi, gerekse örgüt içinde yaratılan bilgi, ancak örgüt içinde hızlı ve doğru biçimde dağıtılır ve yayılması sağlanırsa, önem kazanır (Gödek, 2001:64). Bundan dolayı bilginin dağıtılması ve yaygınlaştırılması aşaması, farklı kaynaklardan elde edilen bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bir süreç olarak karşımıza çıkar. Bilgi hem resmi hem de gayri resmi kanallar vasıtasıyla dağıtılabilmektedir. Bilginin etkili bir biçimde yayılması, yaygınlaştırılması öğrenme sürecinin kapsamlılığını ve etkinliğini artırmakta, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Bunun aksi durumunda ise, bazı bireyler ya da birimler bilgiye ulaşamadığından öğrenme fırsatı ortadan kalmış olacak ve örgütsel öğrenme gerçekleşmeyecektir (Gödek, 2001:65). Dolayısıyla örgütsel etkinliği hedefleyen yöneticilerin, bilginin hızlı, kısıtlanmadan ve doğru biçimde dağıtılmasını, yayılmasını sağlamaları gerekir. Bilginin değişiminin ve paylaşımının sağlıklı olarak

gerçekleştirilebilmesi ise, örgüt kültürünün paylaşımına açık olma düzeyi ve paylaşımı destekleyici mekanizmaların gelişkinlik seviyeleri ile doğru orantılıdır (Denizhan Kalkan, 2006:92-93). Bu gelişkinlik seviyesinde olan örgütlerde, bilginin örgüt içinde dağıtılarak paylaşılmasının önemli bir nedeni, sinerji ile yeni bilgilerin ortaya çıkarılmasını sağlamaktır (Gödek, 2001:65).

### **3. Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması Aşaması**

Bu aşama, “bilginin/enformasyonun anlamlandırılma süreci” olarak da ifade edilmektedir. Bu süreç, yaratıcılığın ön planda olduğu bir süreçtir. Anlamlandırma sürecinde farklı düzeylerde bilgi yaratılabilir. Bilginin farklı yorumlanma tarzları ortaya koyulabilir. Farklı yorumlamaların ortaya çıkmaları, örgütün potansiyel davranış alanını genişleteceğinden, örgütsel öğrenmede bir artışın gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Denizhan Kalkan, 2006:92-93).

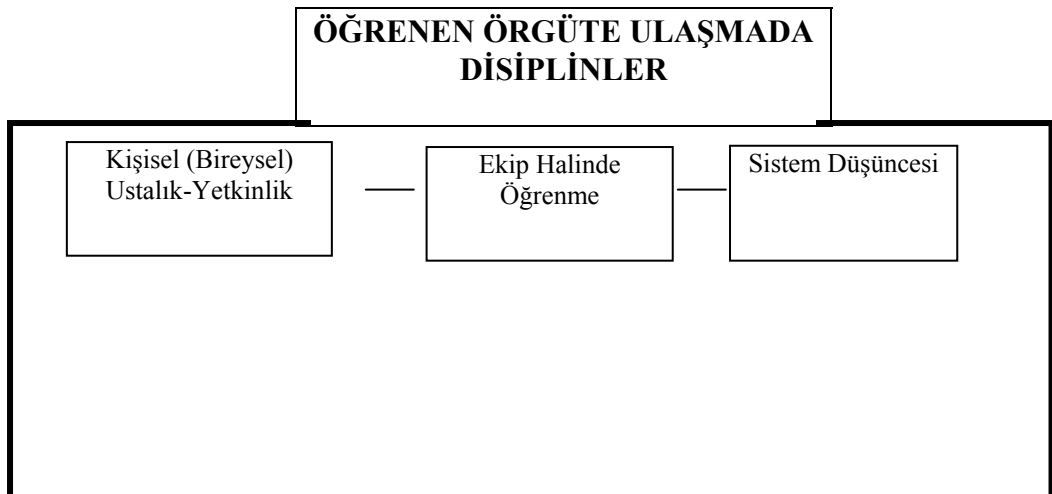
### **4. Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi Aşaması**

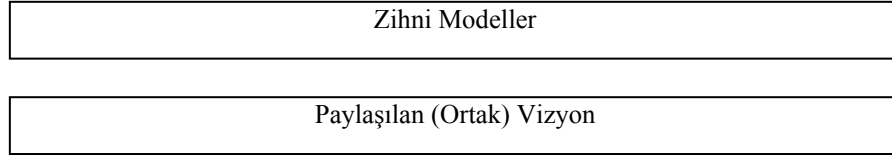
Bu aşama ise örgütsel hafızanın fonksiyonlarının aktif rol oynadığı bir aşamayı ifade etmektedir. Bu aşama, bilginin elde edilmesinden öte bir aşamadır. Çünkü sadece bilgi elde edilmesi, önemli değildir. Önemli olan bilginin elde edildikten sonra, bilgiyi alan tarafından anlaşılabilmesi, yorumlanabilmesi ve bir çıkarım yapılabilmesidir. Bilginin alan tarafından yorumlanması ve bir çıkarım yapabilmesi (içselleştirilmesi) gerçekleşmezse, öğrenme meydana gelmez. Bu nedenle örgüt üyelerince içselleştirip özümsemesi gerekir. Bilgiye ulaşılması ve bilginin bir kişiye ulaşması, kişinin ondan kendine bir anlam çıkarması ve özümsemesi çok farklı süreçlerdir. Bilgiyi alan kişi, ona belirli bir bakış açısıyla veya belirli düşünsel varsayımlarla yaklaşır, diğer deyişle seçici bir algılama sürecine girer. Seçtiği parçaları, kendi düşünce modelleri ile karşılaştırır. Bu süreç sonunda eğer birey, kendi düşünce modelleri veya kalıpları ile yeni elde ettikleri arasında bir ilişki kurarsa, bunu özümseyerek içselleştir ve böylece uzun dönemli hafızasını yerleştirir, saklar. Bu durumda birey için öğrenme gerçekleşmiş olur. Konu örgütsel öğrenme olunca, süreç daha karmaşık bir hal alır (Gödek, 2001:65-66).

Örgütsel hafıza bilgiyi saklama ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine yönelik bir yapıya sahip olan, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli seviyelerde temsil edilen bir oluşumdur. Saklanan bilgi, örgütün gelecekteki algılayış biçimleri ve karar verme süreçleri üzerinde etkili olmaktadır, dolayısıyla örgütsel hafızanın gelişime açık bir yapıda olması örgüt için oldukça önemlidir (Denizhan Kalkan, 2006:92-93).

#### F. ÖĞRENEN ÖRGÜT DİSİPLİNLERİ

Beşinci Disiplin kitabının yazarı Peter M. Senge, “beş yeni disiplinin teknolojinin öğrenen örgütlere yerleştirmek için yavaş yavaş bir araya gelmekte olduğuna inandığını, bunların her birinin ayrı ayrı gelişmesine rağmen diğerlerinin başarısı için önem taşıdığını, her birinin öğrenebilen örgütlerin kurulmasında hayati bir boyut sağlayacak, böylece örgütler en yüksek özlemlerini gerçekleştirme kapasitelerini sürekli olarak artırmayı başaracaktır” dediği disiplinler sistem düşüncesi, kişisel yetkinlik (hakimiyet), zihni modeller, paylaşılan vizyon, ekip halinde öğrenme olarak sıralanmıştır (Senge, 1996:15-16). Şekil 8, öğrenen organizasyonların bu beş disiplinini süreç içinde işleyiş yönüne göre göstermektedir.





Şekil 8. Öğrenen Organizasyon Disiplinleri

Kaynak: Yazıcı, 2001: 166

Senge'ye göre; “Öğrenen örgütün her şeyden önce bir amaç duygusu bulunması gerekmektedir. Bu amaç duygusu etrafında paylaşılan bir vizyonun varlığı ile desteklenmeli, organizasyonda sistematik düşünme ve problem çözme yeteneği geliştirilerek geniş modelleri görebilme sağlanmalıdır. Bunların sağlanmasında ekip çalışması yapabilme yeteneğinin geliştirilmesi ve kendi bilgilerinin farkına varabilme ve paylaşma kapasitelerinin artırılması da önem kazanmaktadır” (Senge, 1996: Çam, 2002:65).

### 1. Bireysel Başarı –Kişisel Ustalık

Bireysel öğrenme olmadan, örgütsel öğrenme oluşmaz (Benli, 2001:48). Kişisel ustalık, bireyin yaşamıyla bütünleştirildiğinde, temelde yatan iki hareketi içinde barındırır. İlki örgüt bireyi için önemli olanın sürekli olarak aydınlatılması; ikincisi, mevcut geçerliliğin gittikçe nasıl daha açık olarak görülebileceğinin sürekli olarak öğrenilmesidir (Senge, 1996:157-158; Çelik ve Akgemci, 1998:264). Bu bakımdan kişisel ustalık, kişisel görme ufkuna sürekli açıklık kazandırma ve onun derinleştirme, enerjileri odaklaştırma, sabrı geliştirme ve gerçekliği nesnel görme disiplini olarak kabul edilir. Bu nedenle kişisel ustalık, bireyin hedeflerine ulaşmak için öğrenme kapasitesini artırarak vizyonunu, enerjisini sürekli geliştirmesini ister (Akdeniz, 2003:49). Yüksek düzeyde bir kişisel yetkinliğe sahip olan kişiler, kendileri için derin anlam taşıyan, hayatta gerçekten aradıkları sonuçlara ulaşabilme yeteneğini sürekli geliştiren kişilerdir (Yazıcı, 1999:162). Bu özelliklerinden dolayı yüksek kişisel ustalık düzeyindeki bireyler, sürekli öğrenme halinde yaşarlar, bu faaliyetlerini durmaksızın sürdürürler. Kişisel ustalık belirli bir zaman diliminde süren değil, ömür boyu süren bir disiplindir. Yüksek kişisel ustalığa sahip örgüt bireyleri, bilgisizliklerinin,

yetersizliklerinin, yetişme alanlarının son derece farkındadırlar (Fındıkçı, 1996:27; Çelik ve Akgemci, 1998:264; Akdeniz, 2003:49). Zaten öğrenen organizasyonun ruhunu da, bu öğrenme çabası oluşturmaktadır (Yazıcı, 1999:162).

“Kişisel ustalık düzeyinde olan bireyler, işlerine daha bağlıdırlar. İnisiyatif almaya daha çok isteklidirler ve daha çok inisiyatif alırlar. İşlerinde geniş ve derin bir sorumluluk duygusuna sahiptirler. Öğrenmeleri hızlıdır. Bundan dolayı örgütler, çalışanların bireysel gelişmelerini örgüte getireceği değeri de düşünerek destekler. Çünkü bunun örgütü daha güçlü kılacağı inancını taşırlar” (Senge, 1996:160).

## **2. Zihinsel Modeller**

Zihinsel modeller, bireylerin yaşamın akışı ile ilgili bilgilerin farkında olma, bunları test etme ve geliştirme aşamalarını kapsar. Senge zihni modeller için şunları söyler:(Senge, 1996:160; 223-244).

“Bir örgütün zihni modellerle çalışma kapasitesini geliştirmek hem yeni becerilerin öğrenilmesini, hem de bu becerilerin günlük pratikte yer almasını sağlayacak kurumsal yeniliklerin uygulanmasını gerektirir.” Zihni model disiplini yoksun sistem düşüncesi gücünün çoğunu yitirir. Doğrusal düşünmenin günümüzde kritik kararlarda kullanılan zihni modellerin ağır basması gibi, geleceğin öğrenen örgütlerinde de, önemli kararlar, karşılıklı ilişkilerin ve değişim kalıplarının paylaşılan kavranılışına dayandırılacaktır. Zihni modeller, zihninizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta şekiller ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkileme özelliğine sahiptirler.”

Zihinsel modeller disiplini, örgüt üyelerinin bu kalıplardan ve varsayımlardan kurtulmalarını sağlamaya yönelik bir disiplindir. Örgütlerin öğrenen bir örgüt olabilmeleri için, öncelikle düşünme modellerini değiştirmeleri, diğer deyişle düşünmeyi öğrenmeleri gerekmektedir (Gödek, 2001:83).

## **3.Ortak-Paylaşılan Vizyon**

Ortak –paylaşılan vizyon, herkesin ortak bir hedef üzerinde uzlaşması ve bu hedefi paylaşması, “ne yaratmak istiyoruz?” sorusuna verecekleri cevaptır. Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratılması, örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlarını uyumlaştırmalarını, örgütün öğrenmesi için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi

sağlar. Birlikte ortak düşüncenin paylaşılması ile ortaya konulan vizyon, tüm örgüt üyelerince kolayca benimsenebilir. Paylaşılan bir vizyon oluşturulması, geleceğe dair ortak bir görüşün ortaya çıkarılması demektir. Bu sayede örgüt üyeleri, başkaları istedikleri için değil, kendi istekleri için, paylaşılan amaçlar doğrultusunda öğrenme çabasına girerler ve öğrenirler. Gerçek şekilde paylaşılan bir vizyon, örgüt üyelerinin etkin bir şekilde öğrenmelerini sağlayabilir; bireysel amaçlar ile örgütsel amaçları uyumlaştırabilir (Gödek, 2001: 67).

#### **4. Grup İçinde - Ekip Halinde Öğrenme**

Toplumların temelini oluşturan birey, sosyal bir varlıktır. Başka bireylerle bir arada olma eğilimindedir. Öğrenmesinin çoğunu da zaten başka bireylerle bir arada yaşayarak öğrenir. Bireyler sosyal bir varlık olarak kendilerini daha güçlü kılabilmek için gruplaşmak eğilimindedir. Grup içindeki kişilerin etkileşimleri, grup dışındakilere göre daha etkilidir. Bireyler, informal olarak da toplum içinde gruplaşarak kendilerini etkin kılmaya çaba gösterirken, örgüt içinde de üyelerin etkinleştirilmesi için ekipler oluşturulur. Çünkü sorunların çözümünde ve örgüt içindeki süreçlerin yönetiminde ekip çalışmalarının önemli bir yeri vardır. Ekipler, ideal olarak birbirini tamamlayan ya da benzer yeteneklere sahip, birlikte tasarlanmış bir amaca ve ortak değerlere inanmış, performans hedefleri olan ve bu hedeflerle kendini değerlendiren örgütsel bir birimdir. Örgütlerde, sorunların çözümünde, süreçlerin iyileştirilmesinde farklı bakış açıları olan ekip üyelerinden yararlanılır ve ortak rasyonel çözümlere ulaşılır (Akın, 2006: 52-53 ve 58). Zaten ekipler, örgütsel başarıya ulaşmak için insan kaynağının yönetim sürecine çekilmesinin, etkili bir yönetimin sürdürülebilmesi için örgüt üyelerinin sorumluluk ve sahiplik duygusundan yararlanma isteği ile onların kendine özgü bilgi, beceri ve tecrübelerinden yararlanmanın bir aracı olarak görülmektedirler (Aytemur, 2001:175-176). Gerçekten de, ortak rasyonel çözümlere ulaşılırken gösterilen çabalar ve her rasyonel çözüm, ekip üyeleri için aynı zamanda bir öğrenme fırsatıdır. Bunun için öğrenen örgütlerde ekip halinde öğrenmenin önemli bir yeri vardır. Ekip halinde öğrenmeyle ilgili olarak Senge şunları söylemektedir (Senge, 1996:257):



“Ekip halinde öğrenme hizalanma ve bir ekip üyelerinin gerçekten arzuladığı sonuçları yaratma kapasitesini geliştirme süresidir. Ortak vizyon geliştirme disiplini üzerine kurulur. Aynı zamanda kişisel ustalık üzerine de kurulur, çünkü yetenekli takımlar yetenekli bireylerden kurulur. Organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır: Birincisi, karmaşık sorunlar üzerine içgüdüsel bir düşünme ihtiyacı vardır. Burada takımlar birçok zihnin tek bir zihinden daha zeki olma potansiyelinden nasıl yararlanacaklarını öğrenmelidir. Bunun söylenmesi kolay olmakla birlikte, organizasyonlarda takımın zekâsını tek tek takım mensuplarının zekâsından daha çok değil, daha az kılma eğiliminde olan etkili güçler bulunur. Bu güçlerin çoğu, doğrudan takım mensuplarının kontrolünde bulunur.

İkincisi, yenilikçi, eşgüdömlü eyleme ihtiyaç vardır. Şampiyon spor takımlarıyla büyük caz toplulukları kendiliğinden ama eşgüdömlü şekilde faaliyet göstermenin metaforlarını sağlarlar. Organizasyonlarda temayüz eden takımlar aynı türden ilişkiyi geliştirir, ortada bir operasyonel güven vardır ve takımın her mensubu, takımın diğer üyelerinin bilincinde kalır ve birbirlerinin eylemlerini tamamlayacak şekillerde davranacaklarına güvenilir.

Üçüncüsü, takım mensuplarının öbür takımlar üzerindeki rolüdür. Örneğin, üst düzeylerdeki kişilerden oluşan takımların eylemlerinin çoğu başka takımlar aracılığıyla yürütülür. Böylece öğrenen bir takım öbür öğrenen takımları sürekli olarak geliştirir ve bunu takım halinde öğrenme pratik ve becerilerini daha geniş bir şekilde telkin ederek yapar.”

## 5. Sistemli Düşünme – Sistem Düşüncesi

Örgüt içinde başarı için sistem büyük önem taşır. Burada amaç, tek tek parçaları değil, bütünü görebilmektir. Senge, sistemli düşünmeye “Beşinci Disiplin” adını vermektedir. Senge’ye göre, “iş dünyası ve tüm öbür insan çabaları birer sistemdirler. Her birinin görünmeyen bir şekilde birbirleriyle ilişkili eylemler dokusuyla bağlı olduğunu, bu sistemlerin bir biri üzerinde etki yaratmasının yıllar alabileceğini söyler. Senge, sistemin o anki durumuyla ilgilenildiğini, sistemin birbirinden tecrit edilmiş küçük parçalarına odaklaşmanın sorunları çözmede yeterli olmadığını; bunun yerine problemleri çözmede tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağı veren ve bunları etkili şekilde nasıl değiştirilebileceğini gösteren sistem düşüncesinin etkili olabileceği ve sistem düşüncesinin çok çabuk öğrenildiği vurgular (Senge, 1996:14). Sistem düşüncesi, bireylerin kendilerini ve dünyalarını yeni kavramlar sayesinde, öğrenen örgütün ruhunun anlaşılmasını sağlar. Öğrenen bir örgütün odağında, zihinsel değişim yatar. Bu değişim, bireyin kendini dünyadan ayrı olarak görmekten kurtarıp, dünya ile

bağlantılı görmesini sağlar. Diğer deyişle sistemli düşünce; problemleri dışarıdan bir başkasının veya başka bir şeyin yol açtığı problemler olarak görmekten kurtarır, bireyin kendi eylemlerinin, yaşadığı problemleri nasıl oluşturduğunu görmeye yönelten zihniyet değişikliğini gözler önüne serer.

## G. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE OLMASI GEREKEN TEMEL

### YETENEKLER/ ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ

#### 1. Öğrenen Örgütlerin Özellikleri

Öğrenen örgütler, sürekli öğrenmeyi teşvik eden, çalışanlarının gelişimine önem veren ve açık bir iletişim ortamının oluşmasını sağlayan örgütlerdir. Bu tür örgütlerin temelinde, bilgi, öğrenme ve öğrenen bireyler vardır. Bu tür örgütlerin en önemli özelliği, öğrenme sürecini kurum kültürüne yerleştirmesi ve planlı bir şekilde gerçekleştirmesi; (Erkan, 2007:1) böylece öğrenmeyi kurumsallaştırmalarıdır. Öğrenen örgüt tanımlarına ve yaklaşımına genel olarak bakıldığında yeni düşüncelere açıklık; örgüt kültürünü öğrenme; yenilik fırsatını ortaya çıkarma ve destekleme ile bireylerin kendi yaptıkları işlerin örgütün temel amaç ve hedeflerine ne şekilde katkıda bulunmasının belirlenmesi olmak üzere temelde üç özelliği olduğu görülür (Şerbetçi, 2001:337; Kovach, 1998:24). Ancak bu temel özellikler dışında, öğrenen örgüt ile ilgili ifade edilen birçok özellik de bulunmaktadır. Bunlar aşağıda ayrıca irdelenecektir. Ancak bilinmesi gereken bir şey daha var: O da, örgütsel öğrenmede ve öğrenen örgütlerde bireysel öğrenmenin önemidir.

Öğrenmenin kurumsallaştırılmasında, bireysel öğrenme gözardı edilmez. Çünkü örgütsel öğrenme bireysel öğrenme ile anlam kazanır. Bireysel öğrenmeden farklı olan ancak bireysel öğrenmeyle anlam kazanan örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt oluşumu, doğrudan ilişkilidir. Bundan dolayı öğrenen örgütün özelliklerinin bilinmesi, öğrenen örgütün özelliklerinin anlaşılmasını da kolaylaştıracaktır. Buna göre, örgütsel öğrenme; dinamik bir kavram olup sürekli değişimi gerektirir. Bundan dolayı sürekli öğrenmeyi gerektirir. Bu öğrenmede bireysel öğrenme, gereklidir. Öğrenen örgütler, bireysel

öğrenme olmadan örgütsel öğrenme olmayacağını kabul eder. Ancak örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin birey olarak tek tek öğrenmelerinin basit toplamı değil, eylemlerinin yorumunu içeren bir grup faaliyeti olarak görülmelidir. Öğrenen örgütlerde öğrenme sistem çapında bir olgudur ve örgütsel hafızaya kaydedilir. Bu nedenle örgüt üyeleri değişse bile öğrenilen şey örgütte kalır. Örgütsel öğrenmede örgüt, sorunları sistematik bir biçimde çözer, yeni yaklaşımları dener, kendi deneyimlerinden ve geçmişteki birikimlerinden başka, kendi dışındakilerin deneyimlerinden de yararlanır. Bilgiyi kendi içinde hızlı ve etkin biçimde aktarır ve öğrenme biçimsel ya da biçimsel olmayan anlamda örgüte kurumsallaşır; örgüt üyelerinin bilgi ve davranışlarını geliştirir. Öğrenmenin sonuçları olumsuz olsa bile, öğrenme genellikle olumludur. Çünkü öğrenen örgütlerde hatalardan öğrenileceği kabul edilir. Dolayısıyla öğrenen örgütlerde hatalar öğrenmede önemli bir araçtır, bütünleştiricidir (Denizhan Kalkan, 2006).

Öğrenen örgütler; örgüt üyelerini bireysel öğrenme ve tüm gizli güçlerini geliştirme yönünde teşvik edici bir örgütsel kültüre sahiptir. İnsan kaynaklarını geliştirme stratejisi, örgüt politikasının merkezindedir. Ayrıca birey, grup ya da örgüt düzeyindeki analizleri sistem anlayışıyla sentezlediği için bütünleştiricidir (Denizhan Kalkan, 2006).

Yukarıdaki örgütsel öğrenmenin özellikleri kapsamında bakıldığında, genel olarak öğrenen örgütlerin, bilgi üretimi, yönetimi ve paylaşımı konularında ustalık sahibi oldukları görülür. Bu örgütler, elde ettikleri bilgileri özümseyerek kalıcı öğrenme ile tutumlarını ve stratejilerini değiştirirler. Öğrenen örgütler stratejilerini ve süreçlerini test ederler, değerlendirirler ve geliştirirler. Kurumsal sonuçlar doğrultusunda yapılarında, süreçlerinde, teknolojik altyapılarında ve insan kaynaklarında gerekli değişiklikleri yaparlar; yeni yaklaşımlar denerler. Bu örgütlerin en önemli özelliklerinden biri sistematik sorun çözme yetenekleridir. Öğrenen örgütler, yeni bilgileri her zaman test ederler, denerler ve sonuçları tartışmaya açarlar. Ayrıca öğrenen örgütler, geçmiş deneylerden öğrenmeye açıktırlar. Başarılı veya başarısız işletmenin geçmişinde yaşanan her tecrübe ve girişim sistematik olarak incelenir, başarının veya

başarısızlığın nedenleri saptanır ve işletmenin gelecek stratejileri bu analizler hesaba katılarak belirlenir. Öğrenen örgütler en iyi uygulamaları takip ederek, adapte ederek ve kendilerini güncelleyerek kıyaslama -benchmarking- yaparlar. (“Yeni Yüzyılın Yenilenen Kurumları : Öğrenen Organizasyonlar 2, 2007):

Öğrenen örgütlerin özellikleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Braham’a göre öğrenen örgütlerde öğrenme insanların yaptığı her şeyin içerisine eklenmiştir. Öğretmek için öğrenme desteklenir ve çoğunlukla ödüllendirilir. Örgütün ekip çalışmasını, yaratıcılığını güçlendirir ve kaliteyi destekler. Örgüt üyelerinin kendi ihtiyaçları için doğru yolu seçeceklerine güvenilir. Farklı bölümlerdeki, farklı statülerdeki kişilerle birlikte öğrenirler. Öğrenmeyi geliştirmek için usta – çırak ilişkisine önem verilir. Öğrenme toplantılarının, çalışma gruplarının ve iş süreçlerinin içinde yer alır. Konumu ne olursa olsun her şey eşit öğrenme olanağına sahiptir. Hatalar, öğrenme olanakları olarak değerlendirilir. Bölümler arası eğitim yapılır ve çeşitli iş becerileri edinen çalışanlar ödüllendirilir (Ölçüm, 2001:134).

Senge ise, öğrenen örgütlerde çalışanların, başarmak istedikleri sonuçlara ulaşmak için sürekli olarak kendilerini geliştirme imkânı bulacaklarını yeni ve insanı geliştiren eğitim ve düşünce yöntemlerinin teşvik edileceğini; insanların birlikte öğrenme yöntemlerini öğrenmeye çalışacaklarını belirtir (www.canaktan.org/yonetim/toplam\_kalite/gurular/senge.htm - 23k -, 09.08.2007.)

Senge’nin öğrenen örgütler için sıraladığı yukarıdaki özellikleri biraz daha açmak gerekirse, aşağıdaki özellikler ile karşılaşılır (“Yeni Yüzyılın Yenilenen Kurumları : Öğrenen Organizasyonlar 2, 2007):

- Yeni bilgi üretmek uzmanlık gerektiren bir işten öte herkesin asli sorumluludur.
- Örgütteki bireyler yaşam boyu ve sürekli öğrenirler.
- Öğrenme faaliyetleri, performans ve iş sonuçlarına gittikçe artan bir başarı halinde yansır.

- Örgütteki bireyler sürekli yetkinlik geliştirirler ve kendilerini yenilerler.
- Örgütteki bireylerin birlikte öğrendikleri bir çalışma ortamı vardır.
- Sistemci düşünce oturmuştur.
- Yeni düşünceleri destekleyen, yapılan işin sürekli sorgulandığı bir çalışma ortamı vardır.
- Yöneticiler önyargısız, eleştiriye açık, destekleyici, etrafındakileri dikkatle dinleyen, bilgi ve tecrübelerini rahatça paylaşan, bölümler arası sinerji yaratarak yeni iş fırsatlarını ortaya koyan yöneticilerdir.
- Sistematik olarak veri toplama, sorunları analiz etme, istatistiksel yöntemleri kullanarak verileri düzenleme ve yorumlama yetkinliği mevcuttur.

Tablo 1. Geleneksel ve Öğrenen Organizasyonlarda Öğrenme Özelliklerinin Karşılaştırması

<b>ÖĞRENME ÖZELLİKLERİ</b>	<b>GELENEKSEL ÖRGÜTLER</b>	<b>ÖĞRENEN ÖRGÜTLER</b>
Öğrenen kim?	Bir yerlere gönderilenler, ödüllendirilenler ya da benzer gruplar ( yöneticiler, satış elemanları)	Herkes: Tüm çalışanlar, tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar
Öğreten kim?	Kurum içinden eğitimci ya da dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitimciler, uzmanlar
Sorumlu kim?	Eğitim bölümü,	Herkes
İnsanlar ne tür öğrenme araçları kullanır?	Dersler, iş sırasında eğitim, usta çırak ilişkisi, formal eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar
Çalışanlar ne zaman öğrenirler?	Zorunlu olduklarında, ilk birkaç ay, gerek olduğunda	Her zaman, uzun dönemde
Çalışanlar ne tür beceriler öğrenirler?	Teknik,	Teknik, ticari, kişiler arası, öğrenmeyi öğrenirler
Nerede öğrenirler?	Sınıflarda, iş yerlerinde	Sınıflarda, toplantılarda, iş

		yerlerinde ve dışında
Zamanlama	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	Heyecansız	Coşkulu

Kaynak : Çam, 2002:87.

## 2. Öğrenen Örgütlerin Diğer Örgütlerden Farklılıkları

Öğrenen örgütlerin özelliklerinden de anlaşılacağı gibi, öğrenen örgütler birçok örgütten, özellikle öğrenmeye odaklanması nedeniyle öğrenme orijininde farklılık göstermektedir. Bu bağlamda öğrenen örgütlerin diğer örgütlerden farklılıklarını şöyle ortaya koymak mümkündür (Ölçüm, 2004: 137; Akdeniz, 2003:22-23).

Öğrenen örgüt yaklaşımında;

- Öğrenme olayı bireylerin yaptığı her şeyin içinde dâhil edilmiştir.
- Öğrenme bir anlık bir olay değil, bir süreçtir.
- Bireyler kendilerini geliştirirken örgütlerini de geliştirirler.
- Örgütler kendisinden de bir şeyler öğrenirler. Örgüt üyelerini yenilikler konusunda eğitirler.
- Öğrenen örgütte bireyler yaratıcıdır ve örgütü yeniden yapılandırır.
- Öğrenen örgütün bir parçası olmak bireylere keyif ve heyecan verir.

## H. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEDE ETKİLİ FAKTÖRLER

Çevreye uyum konusunda üzerinde ısrarla durulan husus, teknolojik değişim olmakla birlikte, tek çevresel faktör bu değildir. Hukuki, politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve tabii çevre faktörleri de rekabet koşullarını değiştirebilir ve öğrenme ihtiyacını ortaya çıkarabilir. Peter Senge'ye göre öğrenme, bireyin özünde varolan bir şeydir ve öğrenme sayesinde daha önce yapamadığımız şeyleri yapabilmeye başlarız. Öğrenmenin oluşabilmesi için öncelikle, elde bilginin olması gerekir. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için katılım ve tekrar, bunun yanında konunun anlamı, iş ortamı ile bağdaşık olması ve kolay uygulanabilirliği ve son olarak geri bildirim önem taşır (www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html - 41k -, 2007)

Çevreye sürekli duyarlılık, standartlar ile başarımlar arasındaki farkın izlenmesi, yeni deneyimlerde bulunmak, kasıtsız hata yapanların cezalandırılmaması, iletişimde açıklık, sürekli eğitim, kolektif liderlik ve sistemler yaklaşımının benimsenmesi, örgütsel öğrenmeyi olumlu olarak etkiler. Aşağıda öğrenmede etkili bazı faktörler üzerinde durulacaktır.

### 1. Örgüt Kültürü

Kültür, örgüt üyelerince paylaşılan köklü bir varsayım ve inançlar olarak tanımlamak mümkündür (Ay ve Çelik, 2003:447). Tartışmalar, örgüt geliştirmede kültürün etkili bir argüman olarak kabul edildiğini de ortaya koymuştur. Böyle olmakla birlikte tanımların birden fazla anlamlı ve kullanımların tutarsız oluşu, farklı algılamalara ve tartışmalara yol açmakla birlikte kültür, örgütlerde son birkaç yıldır üzerinde durulan en önemli kavramlardan biri olarak literatürde yerini almıştır (Ölçüm, 2004:6). Kültürün örgütsel anlamda tanımlanmasıyla birlikte, son beş yıl içinde önemli ölçüde tartışma konusu olan ve örgüt geliştirme ile öğrenen örgütler açısından da önemli görülen örgüt kültürü kavramı ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürünün ulusal kültürle birliktelik arz edeceğinden hareket eden bir görüşle örgüt kültürü; “ulusal kültürel doku içerisinde örgüt dışı faktörler (ulusal kültür ve örgütün görev çevresi) ile örgütsel faktörlerin (büyüklük, yaş, teknoloji, yapı ve liderlik) etkileşimi sonucu ortaya çıkan örgüte özgü ve birbiriyle karmaşık ilişkiler sergileyen bir olgu” şeklinde benimsenmiştir. Bazı çalışmalarda örgüt kültürü davranışsal normlar ve inançlar olarak kavramsallaştırılmıştır (Uyguç, 2003:429). Literatürde ise örgüt kültürü, örgütün tutum ve değerlerinden oluşan çalışanların davranışlarını yönlendiren ve örgütü oluşturan en önemli faktör olarak değerlendirilmektedir. Örgütteki bireylerin örgüt ilişkin ilgilerini (öğrenme gibi) belirleyen faktörlerin etkinliği, örgüt genelindeki uygulama ve anlayışlara; diğer deyişle bu ifadeleri tek bir sözcükte kavramsallaştıran örgütsel kültüre bağlıdır. Örgüt kuramcılarının göre, bireysel (kişilik, katılma isteği ve tutumlar ) ve örgütsel (yapı, işlerin türü, toplum) faktörler, örgüt üyelerinin kararlarını ve katılımlarını etkilerler. Daha geniş düşünüldüğünde, örgütsel değişim ve geliştirme süreçlerinde, planlanan değişimin örgüt kültürüne uyumu aranmalıdır. Bu uyum

sağlanamazsa, değişim programından başarı da beklenilmemelidir (Ay ve Çelik, 2003: 2003:450). Bu bakımdan örgüt kültürü, bir örgütün mistik, manevi ve maddi değerlerinden oluşan ve vazgeçilmez olarak nitelendirilen standart davranışlar olarak kabul edilebilir. Bu davranışlar bir örgütün var oluşunun yegâne unsuru olduğu gibi örgütsel öğrenme düzeyinin de belirleyicisi olarak değerlendirilebilir. Örgütsel öğrenme, temelde örgüt kültürü değerlerine bağlıdır. Örgüt kültürü bu yönü ile örgütsel öğrenmenin düzeyini etkilemektedir. Gerçekten de örgütsel öğrenme; gelişmelere, değişmelere, örgüt üyelerinin davranışlara, kurallara, öğrenme şekline ve emirlere değil aynı zamanda örgütün temel değerlerine, inançlarına kısacası örgüt kültürüne bağlıdır. Örgüt bireyleri, kendilerini örgüt kültürünün bir parçası sayarak ve örgüt kültürünün değerleri ile tutum ve davranışlarını değerlendirerek öğrenmeye yönelir. Örgüt üyeleri, örgüt kültürü ile uyuşmayan öğrenmenin dirençle karşılaşacağını, bundan zarar görebileceklerini ve bu tür öğrenmenin çatışmalara yol açacağını düşünerek, daha çok örgüt kültürü paralelinde öğrenmeyi tercih ederler. Bu bakımdan örgüt kültürü, örgütsel öğrenme üzerinde son derece etkili rol oynar. Dolayısıyla öğrenme, örgüt kültürüne ait değerlerle doğrudan ilgili olup örgütsel öğrenme için bu değerlerin, özenle ve dikkatle üzerinde durulması sonucunu doğurmaktadır (Akdemir, Çukacı, 2007:1; Ölçüm, 2004). Bireysel ve örgütsel olarak iki farklı başlıkta incelenen öğrenmenin en fazla %40'lık bir kısmı formel eğitimlerle sağlanmaktadır, bunun dışında kalan kısım ise informal eğitimlerle gerçekleşmektedir. Dolayısıyla sadece formel eğitimlerle öğrenme açığımızı kapayamayacağımız nedeniyle, öğrenen bir organizasyon olabilmek için öğrenme kültürü işletmeye yerleştirilmelidir. Ancak bunun sonucunda tam bir öğrenme performansı sağlanabilir ve sürekli rekabette ayakta kalabilir (Barutçugil, 2002:152-154).

Öğrenen örgüt kültürünü benimseyen örgütlerde, yöneticilerin temel fonksiyonu, örgüt üyelerini sürekli yeni beceriler, tecrübeler kazanmaya ve öğrenmeye yönlendirmek, bunun için fırsatlar sunmaktır. Öğrenen örgüt kültürü, öğrenmenin içine, yönetim, tüm örgüt üyeleri, müşteriler, tedarikçiler diğer deyişle örgütün içinde bulunduğu tüm ilişkili kişileri çeker. Onların da öğrenmelerini, gelişmelerini destekler (Gödek, 2001:89). Öğrenmeyi sağlayıcı örgüt kültürü, yukarıda örgütsel öğrenmenin



başarısı için geçerli olduğu söylenen, sürekli eğitim, açık iletişim, kolektif liderlik, işbirliği, paylaşımcılık ve sistem yaklaşımı ile modern yönetim yaklaşımlarının benimsenmesini içerir.

## 2. Strateji

Sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme gibi kavramlara karşılık gelen strateji, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek örgütüm istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin belirlenmesi, örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir. Strateji, sürekli değişen, belirsiz ve buna bağlı olarak da riskli bir çevrede örgüte bir yön ve istikrar kazandıracaktır. Stratejisi belli olmayan örgütlerin başarıyı yakalayabilmesi zordur. Bu bakımdan, örgütlerin başarısızlığının temelinde strateji yokluğunun, yanlışlığının veya yanlış uygulamasının var olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü strateji örgütlere, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin; kendi kendini değerlendirme imkânı verir. Strateji ayrıca ortak bir amaca odaklanarak bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılığı sağlar, politikalar, faaliyetleri belirli bir yöne yöneltir ve planlar için bir çerçeve oluşturur. Yine strateji örgütün kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir. Stratejilerin olmaması halinde, bölümler gittikçe birbirinden farklılaşır ve her biri ortak amaca değil, kendi amaçlarını gerçekleştirme yönünde çaba gösterir. Strateji, fırsat ve tehlikelerin, tehditlerin önceden tahminini sağlar. Önceden tahmin, sorunların ayrıntılı teşhisine, alternatiflerin belirlenmesine en uygun olanının seçilmesine ve uygulanmasına fırsat tanır. Stratejik çalışmalar olmaksızın fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi, tehlikelerde zamanında fark edilemeyecektir (Dinçer, 1992:6-13). Örgütsel strateji örgütlerin yakın ve uzak çevresi içindeki işlevini açıklar. Bu işlevin tanımlanması örgütün sadece rakipleri üzerine eğilmediğini, aynı zamanda müşterilerin, girdileri sağlayanların, hissedarların, çalışanların, devletin ve kanunların dikkate alındığı gerçeğini ortaya koyar. Dolayısıyla, strateji, örgütle çevre ilişkilerini anlama, çevreyi analiz etme, fırsat ve tehlikeleri görmeyi öğretmesi bakımından son derece önemli bir işlev görür.

### 3. Örgütsel Vizyon

Örgütler değişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve küresel rekabet ortamı içerisinde başarılı olabilmek için değişmek zorundadırlar. Örgütlerin, günümüzün hızlı değişim sürecini başarı ile atlatalmaları, etkinliklerini arttırabilmeleri, çalışanlarının örgüte bağlılıklarının sağlanabilmesi için de güçlü bir küresel vizyon oluşturmaları ve bunu çalışanlarıyla paylaşmaları gerekmektedir. Küreselleşen örgütlerin bütün çalışanlarını geleceğe taşıması için, güçlü bir küresel vizyona ihtiyaçları vardır. Etkili bir küresel vizyon, örgütlerin değişiminde ilham kaynağını oluştururken, güçlü bir vizyonun eksikliği de örgütlerin değişim yönündeki çabalarını sonuçsuz bırakmaktadır. Vizyon, küreselleşen ve hızlanan değişim süreci içindeki örgütler için bir yol haritası görevini görmektedir. Örgüt yöneticilerinin, vizyon oluşturulmasına öncülük etmeleri ve vizyon geliştirme işleminin sürekliliğini sağlamaları gerekir. Açık ve net bir üyeler arası iletişim ve net bir vizyon, çalışanların birbirlerini anlamalarına ve çabalarının belirli bir noktada odaklaşmasını sağlar. İstenen başarının sağlanması vizyon sahibi olmaktan öte; söz konusu vizyonun örgüt çalışanlarına vizyon bildirisi yolu ile aktarılmasına bağlı olduğu bilinmelidir (Güzeltik, 1999:81-82; Akgeçici, Çelik, 2007:1). Dolayısıyla örgütsel vizyon örgüt başarısı için önemli bir argüman olup, bir örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Örgütsel vizyon, örgüt üyelerinin duygularına, inançlarına ve düşüncelerine seslenerek onları bir noktada toplanmaya ve amaçlarını birleştirmeye çağırır. Örgütsel vizyon üyeler arası bağlılığı arttırdığı, hedeflere yön vererek kararlarda ve değişim etkinliklerinde bir temel sağlar. Örgütsel bir vizyon ortaya koymak, örgüt üyelerinin etkinliklerini arttırmak için yönlendirmeyi kolaylaştırır. Bir vizyona kişisel olarak bağlandığını hisseden örgüt üyeleri, daha çok çalışma ve öğrenme eğilimine girerler (Balay, 2000:116). Vizyonlu örgütler, kendilerini yeni bir yön bulabilmiş, böylece yeni bir ivme kazanabilmiş örgütler olarak tanımlarlar (Akgeçici ve Çelik, 2007:3.) Örgütsel başarıda, sahip olunan örgütsel vizyonun çalışanlara aktarılmasının özel bir önemi vardır. Sadece sözlü olarak ifade edilen ve çalışanlara yazılı olarak bildirilmeyen vizyonların ömrü çok kısa olacak ve istenilen başarı sağlanamayacaktır. İyi bir vizyon bildirimisi ise, yöneticilerin yönetsel sezgilerinde esnek ve yenilikçi olmaları için açık bir yön vermektedir. Aynı

zamanda, vizyon yazılı olarak ortaya konulduğunda ve sürekliliği anlaşıldığında, insanların vizyona bağlılığı da artmaktadır. Bu da örgütsel amaçların başarımında süreklilik sağlayabilmektedir (www.yönetim2000.erciyes.edu.tr., 2007)

Bilgi teknolojilerinin etkin kullanıldığı günümüzde, bilgi teknolojisi (BT) araçlarından yararlanılarak da, örgütsel vizyonun paylaşılması sağlanabilir. Günümüzde örgütlerin kurdukları web sitelerinde örgütlerin vizyonların, misyonlarının yer alması, örgütsel vizyonun paylaşılmasında önemli ölçüde etkili olduğu belirtilmektedir. Örgütsel vizyona sahip olma örgütlere şunları kazandırabilir (Akgemci ve Çelik, 2007:4; Fidan, 1997-1998):

- Duygusal uyarılar ve çekicilik,
- Ateşleme ve hayran bırakma,
- İtici güç ve alışkanlıklar oluşturma,
- Teşhis ve hatırlatma yeteneği,
- Yenilikçiliğin desteklenmesi,
- Öncülük etme,
- İtici güç verme ve bütünleşme,
- Yön gösterme ve aydınlatma,
- Öncülükte arayı açma,
- Güç ve var olma garantisi”.

#### **4. Çevre**

Çevrenin öğrenme üzerinde çok önemli etkisi vardır. Çevredeki bazı gelişmelerin ve değişimlerin algılanması, algılayan açısından yeni bir şeylerin hafızaya yerleştirilmesi, diğer deyişle bir öğrenme eyleminin gerçekleşmesi demektir. İç ve dış çevrenin statik, yalın, karmaşık ya da dinamik olması da örgütsel öğrenmeyi etkiler. Statik çevre, öğrenme etkinliğini nispeten azaltırken, dinamik çevre hızlandırır.

#### **5. Ödüllendirme Sistemi**

Öğrenen örgütlerde ödüllendirme, öğrenmeyi ve katılımı destekleyici etkiye sahip olup bu yönde yapılmaktadır. Risk alma, sürekli gelişmeyi destekleyen faaliyetlerde bulunma, örgütsel açıdan başarı kabul edilebilecek sonuçlar, ödüllendirildiğinde, öğrenmenin sürekliliğiyle birlikte risk alma, sürekli eğitim ve gelişmenin, başarı sağlanmış olur. Ödüllendirme sistemi, sadece başarılı faaliyetleri ve sonuçları değerlendirmeye alan bir sistem değildir. Aynı zamanda ödüllendirme sistemi, hata ve aykırılıklara ceza veren bir sistemdir. Örgütler açısından hatalar ve aykırılıklarda öğrenme fırsatı sağlarlar. Ödüllendirme, örgüt üyelerinin başarılarını, örgüte sağladıkları katkılara değer verdiğinin göstergesi olduğundan, örgüt üyelerinin kendilerine olan güvenlerini artıracak, öz saygılarını kazandıracak, daha çok öğrenmeye ve örgüte daha fazla katkı sağlama yönünde davranışta bulunmaya yöneltecektir (Gödek, 2001:88).

## **6. Teknoloji**

Teknoloji, örgütlerin örgütü yapısını belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Geleneksel örgütlerin örgüt yapısını teknoloji belirlemiştir. Çağdaş örgütlerin yapısını da teknoloji belirlemektedir (Taşkın, 1997:73). Teknoloji, örgüt yaşamında kendini çeşitli şekillerde yansıtır ve etkisini hissettirir. Bu yansıtma alet, araç ve gereçlerde, makinelerde veya üretimin nasılının bilinmesinde açıkça ortaya çıkar. Teknoloji insan yeteneklerini geliştirir ve insan yeteneklerini geliştiren bütün teknik ve süreçleri kapsar (Balay, 2000:119). Teknoloji hızlı değişim, uygun örgüt yapılarının seçilmesi ve yeni öğrenmeleri de beraberinde getirmektedir. Teknoloji ile bağlantılı nitelikli birçok uzmanın görev aldığı örgütlerde, onlara verilen değer farkı, diğer örgüt üyelerini de öğrenmeye yönlendirmektedir. Ayrıca bu nitelikli uzmanların uygulamaları ve başkaların, bilgi ve tecrübelerini aktarmadaki istekleri de, öğrenme ve örgütsel öğrenme olumlu katkılar yapmaktadır. İşlerini daha kolay yapabilmelerini sağlamak için teknolojik olanakların sağlanması, örgüt üyelerinin teknolojiyle ilgili ve ilişkili yeni şeyler öğrenmesini sağlayacağı gibi, kaliteli ürünler vermelerini de sağlar. Bilgi aracı olarak teknoloji, bilgiyi paylaşma ve işi basitleştirme süreçlerindeki engelleri ortadan

kaldıracağından, öğrenme etkinliğini ve örgütsel öğrenmenin yayılmasını da sağlar (Balay, 2000:119).

### **7. İşin Anlamlılığı ve Önemi**

İşin ya da görevin anlamlılığı da kişisel öğrenmede ve kişisel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşümünde etkili rol oynar. Örgüt üyesi tarafından anlamlı ve önemli olduğu kabul edilen ve öyle de algılanan iş, içsel olarak motive edici ve bağlılık sağlayıcıdır. İşin anlamlılığını sağlayan faktörlerden biri, beceri çeşitliliğidir (skill variety) (Balay, 2000:122-123). Beceri çeşitliliğini kazandırarak işin anlamlı hale getirilmesinde ise en önemli faktör, öğrenme ve eğitimidir. Dolayısıyla örgütlerde örgüt üyelerinin motive edilmesi çabalarında işin anlamlı hale getirilmesi faaliyetleri aynı zamanda öğrenmenin gerçekleştiği örgütsel etkileri olan faaliyetler olmaktadır.

### **8. Katılım**

Birçok örgüt, örgüt üyelerinin örgütle ilgili sorun, kaygı ve kararlara katılımını sağlamak için çeşitli programlar ve projeler uygulamakta, değişik tekniklerden yararlanmaktadırlar. Çünkü çeşitli araştırmalar ve tecrübeler, örgüt üyelerinin tam desteği ve katılımı olmadan, örgütün amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmasının mümkün olmadığını ortaya koymaktadır. Birçok araştırmacıya göre, eğer örgüt üyeleri kendileri ile ilgili konularda bilgi sahibi olur ve kararlara katılırlarsa, sonuç hem örgütün hem de örgüt üyelerinin yararına olur (Ay ve Çelik, 2003:445). Örgüt üyelerinin kararlara katılımları sağlanarak örgütsel gelişim ve iyileştirme gerçekleştirilir. Örgüt üyeleri kararlara katıldıkları ölçüde işlerine sahiplenirler ve sorumluluk duyarlar. Kendi işlerinde sorumluluk hisseden örgüt üyeleri, diğer örgüt üyeleri ile işbirliğine girerek, örgütsel gelişmeye ve iyileştirmeye katkı sağlamaya çaba gösterir (Edil, Keskin vd., 2003:140). Katılım, birbirine dayalı faaliyetlerden meydana gelen, örgütte her üyenin gücüne göre kendi payına düşeni diğerleriyle birlikte yapmasıdır. Katılımın birçok işlevi yerine getirdiği bilinmektedir. Örneğin katılım, örgüt üyelerini örgütle bütünleştirmekte, örgütsel kararlara bağlanmalarını sağlamaktadır. Katılım, örgüt

üyelerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt üyelerinin girişim ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmasını mümkün hale getirir. Katılım, diğer örgüt üyelerinin bilgi, beceri ve tecrübelerinin görülmesini ve bunlardan etkilenilmesini sağlar (Balay, 200:140). Bu bakımdan katılım, örgüt üyelerini öğrenmeye yöneltici bir etki gösterdiği gibi, katılımının etkinliği ve katılımdaki öğrenim etkinlikleri doğrultusunda örgütsel öğrenmenin de gerçekleşmesinin sağlanmasına katkı sağlar. Zaten örgütsel öğrenme, katılım olmadan gerçekleşemez.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞUMUNDA BİLGİNİN VE BİLGİ YÖNETİMİNİN ROLÜ**

#### **I. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI, AMACI VE ÖNEMİ**

##### **A. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAM VE TANIMI**

Bilgi, günümüzde kurum ve kuruluşların varlığının devam ettirilmesinde en etkili faktör haline gelmiştir. Hızlı değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı, günümüzde örgütler günde yüzlerce, binlerce belki de çok daha fazla, enformasyona maruz kalmalarına rağmen, bunların ancak bazıları bilgiye dönüştürülerek kullanılmaktadır. Örgütler, maruz kaldıkları enformasyonu ne kadar çabuk örgüte yarar sağlayacak bilgiye dönüştürürlerse, o kadar çok avantaj sağlayacaklardır. Bundan dolayı verilerin

enformasyona, enformasyonun da örgütlerin ihtiyaç duyduğu bilgiye en hızlı biçimde dönüştürülmesi, karar ve uygulama mekanizmalarında kullanılmasının örgütlere sağlayacağı katma değer açısından son derece önemlidir. Bunu sağlamak için de, bilgi yönetimine ihtiyaç duyulur. Diğer deyişle, bu kadar çok enformasyona maruz kalan örgütlerin, maruz kaldıkları enformasyonu yararlı bilgi haline dönüştürmesi, karar ve uygulamalarda kullanması ancak bilginin yönetilmesiyle mümkün olabilir. Dolayısıyla örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi, birbiriyle etkileşimli iki kavramdır (Güçlü, Sotiropfsk, 2006:364). Bu açıdan örgütsel öğrenme sürecinde etkisi kabul öğrenen örgüt oluşumunda önemli işlevler gören bilgi nasıl yönetilir? Bilgi yönetimi nedir? Soruları üzerinde durulması gerekir.

### **1. Bilgi Yönetimi**

Yirminci yüzyıl sona ererken dünyada değişimin hız kazandığı görülmektedir. Bu değişim sürecinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması sonucunda, bilginin üretimin temel değişkeni olmasına, tedarik-üretim-dönüşüm ve pazarlama işlemlerinin en hızlı biçimde yapılmasına, ekonomik bilgilerin ağlar aracılığı ile yaygınlaşarak küreselleşmenin temelini oluşturmasına, ekonomik süreçlerde araçların kalkmasına, yenilik yoğun ekonominin doğmasına, bireylerin açık ve örtük bilgisinin ekonomik işlemler ve örgütler açısından katma değer olarak kabul edilmesine ve tüketicinin üreticiye geri beslemeyi daha hızlı ve yoğun bir biçimde ulaştırabilmesine imkan veren, rekabet yeteneği yoğun ve hızlı, birey temelli ekonomik düzenin doğması mümkün olmuştur. Bu düzen içerisinde; e-pazaryerleri, e-ticaret, e-devlet, m-iş (mobil iş), e-işbirlikleri, e-bankacılık, eko-sistemler, sanal şirket, sanal piyasa, öğrenen organizasyonlar yer almıştır (Çapar, 2007:1). Hız kazanan değişimler sonucu ortaya çıkan en önemli kavramlardan biri de, bir bilgi çağı kavramı olan bilgi yönetimi olmuştur. Bilgiyi rekabet avantajını belirleyen kritik faktörlerden biri, bilgi yönetimi ise bir yönetim felsefesi ve -işletme açısından- kapsamlı bir işletme süreci olarak değerlendirmek gerekmektedir. Bilgi yönetimi süreci -genel olarak- bilgi eksikliğinin belirlenmesi, bilgi geliştirme/satın alma, bilgi paylaşımı ve bilginin değerlendirilmesi basamaklarını içermektedir (Akçal, 2007:1).

Bilgi toplumunun ekonomi alanındaki dönüşüm sürecini başlatan yeni ekonominin ve küreselleşmeyi iş dünyasına taşıyan e-iş olgusunun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. 1990'ların ortalarından bu yana bilgi ve iletişim teknolojileri ile bilgi ağlarının ekonomi alanında kullanılması yeni ekonominin ortaya çıkmasına, iş dünyasında bir dizi değişikliğin yaşanmasına, yeni kavram ve işlemlerin doğmasına yol açmıştır. Ayrıca, bu değişimin sonucunda bilgi toplumu denilen bir toplum ortaya çıkmıştır. Bilgi toplumunda en ileri bilgiye, en ileri teknolojiye ulaşmanın başarıya ulaşma şansı da artmaktadır. Ancak değişim ve bilgide sınır tanımamaktadır. Hem değişimler, hem bilgi sürekli hızlı biçimde artmaya devam etmektedir. Bunun için değişimin ve birikimin sürekli izlenmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla çağdaş iletişim araç ve gereçleri, bilgiyi izlemeyi ve ulaşmayı kolaylaştırmıştır. Bu yüzden çağdaş örgüt yöneticileri, günümüzde oldukça şeffaflaşan bilgiye ulaşabilmek için iletişim tekniklerini bilmek, kullanmak ve yönetmek zorundadır (Kurt, 2007a:1). Bu yönetme isteğinin bir sonucu ortaya çıkan “Bilgi Yönetimi” (BY), doğrudan örgüt içinden ya da örgüt dışı kaynaklardan sağlanan verilerin; tasnif edilmesi, depolanması, yorumlanmak üzere ilgili yerlere gerekli zamanlarda dağıtılması ve sahip olunan bilginin, güncellenmek üzere gözden geçirilmesi sürecidir (Saruhan ve Sulaoğlu, 2002:572). Bilgi yönetimi, bir örgütün misyonunu veya amacına gerçekleştirmek; aldığı kararları en etkili biçimde kullanmak için üretme ve paylaşma açısından bilgiyi kontrol altına alma faaliyetidir (Odabaş, 3; Townley, 2001:44).

Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi bilgi yönetimi (BY), örgütlerin ürettiği mal veya hizmetlere yüksek katma değerler katarak çeşitli avantajlar sağlayacak şekilde bilgi kaynaklarının belirlenmesine ve bu kaynaklardan etkin yararlanmayı sağlar (Kurt, 2007b: 1). Bilgi Yönetimi (BY), enformasyon teknolojisi ile insan kaynakları departmanlarını adeta birleştirmektedir. Bilgi Yönetimi (BY) ile birlikte, ilk bakışta birbirinden çok farklı iki çalışma yaklaşımı, aynı çatı altında bütünleşmektedir. İnsanın performansı ve iş tatmini ile ilgilenen bir departman ile organizasyonun teknolojik ve sistematik sorunlarıyla ilgilenen bir departman, bireysel ve örgütsel bilgi kaynaklarının zenginleştirilmesi ve en etkili şekilde kullanılması amacıyla bir araya gelmektedir (Barutçugil, 2002:48).



Bilgi yönetimi sadece teknoloji demek değildir. Bilgi yönetimi teknolojiyi kullanır. Teknoloji, bilginin saklanması, iletimi, sunumu gibi süreçler için yardımcı bir faktördür ama teknoloji olmadan da bilgi yönetilebilir. Bir başka deyişle, bilgi yönetimi, bilişim teknolojileri ile karıştırılmamalıdır. Bilişim teknolojilerinin yanı sıra, birey, kurum ve toplum ile ilgili kısımları göz ardı edilmemelidir. Tablo 2, örgütlerde bilgi varlıklarını göstermektedir.

Tablo 2. Bilgi Varlıkları

<b>TEKNOLOJİ</b>	<b>YAPISAL BİLGİ</b>	<b>İNSAN BİLGİSİ</b>	<b>DiĞER BİLGİ VARLIKLARI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknik know-how</li> <li>• Teknik tasarım</li> <li>• Teknik ürünler</li> <li>• İmalat teknolojisi</li> <li>• Ar-Ge sonuçları</li> <li>• Patent, lisans, formüller,</li> <li>• Fikirler,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurumsal prosedürler,</li> <li>• Bilgi tabanlı sistemler,</li> <li>• Operasyon klavuzu,</li> <li>• Çıkarılan dersler,</li> <li>• En iyi uygulamalar,</li> <li>• Uzmanlıklar,</li> <li>• Diğere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetimde kazanılan uzmanlık/deneyim,</li> <li>• Mesleki uzmanlık,</li> <li>• Operasyonel beceriler,</li> <li>• Kuruma ilişkin bilgi,</li> <li>• Pazara ilişkin bilgi (rakipler-müşteriler)</li> <li>• Diğere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmet anlayışı,</li> <li>• Kurum kültürü</li> <li>• İnanç-değerler,</li> <li>• Tahminler-planlar</li> <li>• Politikalar</li> <li>• Fikir hakları,</li> <li>• Markalar,</li> <li>• Diğere</li> </ul>

yenilikler			
• Diğerleri			

Kaynak: Barutçugil, 2002: 67.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, bilgi varlıkları ya da bir kurumda bilgi kaynakları, sadece teknoloji ya da bir kısım doküman yığınları değildir. Ürünün ya da hizmetin tasarımından sunumuna, pazar bilgisinden kurumsal kültürün oluşmasına kadar kurum içinde değer ifade eden her şey bilgi varlığı ya da kaynağı olarak ele alınabilir. Örgütlerde kurum içinde üretilen veya kuruma dışarıdan gelen, o kurumla ilgili kayıtlı ya da kayıtsız her türlü değer bilgiyi ifade eder. Buna bireylerin düşüncesinde yer edinmiş olan, kurumsal faaliyetler sonucunda oluşmuş ve yazılı bir şekilde kaydedilmemiş bilgiler de dahildir. Bu, yöneticilerin ve örgütteki kalifiye elemanların deneyimleri ya da kurumda çalışan herhangi bir görevlinin kurumu ilgilendiren en ufak bir bilgi parçası şeklinde de olabilir. Dolayısıyla bilgi yönetiminin, doğrudan veya dolaylı olarak örgütte var olan kayıtlı ve kayıtlı olmayan her türlü bilginin ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi, organize edilmesi, gereken yerlere ulaştırılması ve örgüte dolaylı bir katma değer kazandırılmasını amaçlayan bir yönetim olduğu söylenebilir (Odabaş, 2003:358).

## 2. Bilgi Yönetiminin Amacı

Günümüz bilgi ekonomisi yeni teknolojilere dayalı örgütlerin sağlıklı bir biçimde kurulması ve gelişmesinin hızlı bir biçimde sağlanması, rekabetçi avantaj elde etmesi, örgüt içi ve dışı sağlanan bilgilerin, örgütün bu amaçlarına yarar sağlayacak bir biçimde yönetilmesini gerektirmektedir. İşte bilgi yönetimi (BY), örgütlerin örgüt içi ve örgüt dışından maruz kaldıkları enformasyonu örgüt için yararlı ve kullanılabilir bilgiye dönüştürerek kullanılmasını ve paylaşılmasını amaçlar. Bu amaç aynı zamanda örgütün daha etkin ve verimli konuma gelmesini, örgütteki bireylerin örgüt üyesi olmaktan gurur ve mutluluk duymasını da kapsar.

## 3. Bilgi Yönetiminin Önemi

Geçmiş tarihe bakıldığında bilgi sahibi kişilerin yüceltiildiği, bilgi edinme amacıyla yapılan çabaların övüldüğü görülmektedir. Geçmişten günümüze kadar bilginin korunması önemli olmuş ve korunması için büyük çabalar gösterilmiştir. Bugün ise, bilgi üretmek her örgütün hedeflediği fakat çok güç olan bir iş haline gelmiştir. Çünkü örgütün kapasitesi ve etkinliği üzerinde çok önemli etkileri olan bilgi, yenilikler için teknolojik üretimin de ön koşulu olup (Sawhney,, 2001:263) önemli avantajlar kazandıran bir unsurdur. Teknolojilerin gelişmesiyle iletişimi ve işbirliğini son derece kolaylaştıran günümüz bilgi çağında, (Barutçugil, 2002:20) bilginin önemi ve gücünden dolayı, bilgi üretme ve yönetme ayrı bir sorun olarak önem kazanarak gündeme gelmiştir. İleri toplum biçiminin önem kazanan tarafları olduğu gibi, bilgi çağında ise, önem kazanan bilgi ve bilgi üretimi olmuştur. Çünkü çağdaş örgütlerde ihtiyaç duyulan bilgi miktarı gün geçtikçe arttığı gibi, günümüzün ekonomik, sosyal, politik örgütlerinin daha karmaşık yapıya bürünmeleri, bunların yönetimi ve denetiminde daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır (Taşkın, Sezici vd., 315). Bilginin önem kazandığı, bilgi toplumuna dönüşüm süreci, gerek bireyler, gerek örgütler ve gerekse toplumlar açısından birçok yenilik ve değişim de beraberinde getirmiştir. Bu süreçle birlikte insan kalitesi yükselerek, bilgili insana olan ihtiyaç ve bireysel sorumluluk artmış, öğrenen örgütler oluşmuş, sürekli iyileştirme kavramı ortaya çıkmış, ar-ge faaliyetleri artmış, düz bir örgüt yapısı oluşmuş, iletişim daha etkin hale gelmiş, yeniden yapılanma faaliyetleri artmış ve sosyal sorumluluk bilinci yükselmiştir (Şerbetçi, 2001:334).

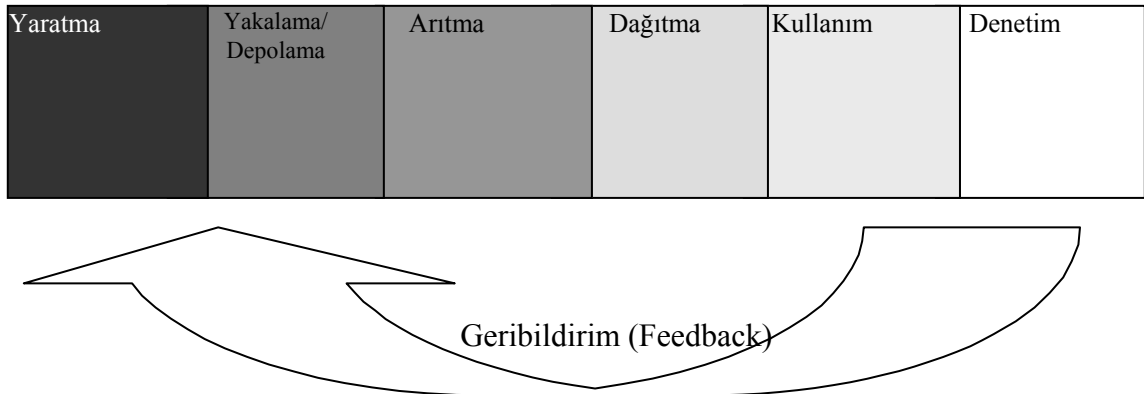
Örgütlerde bilginin artan önemi ve işlevi, bilginin yönetilmesini, bilgi yayılımının ve paylaşımının örgütsel amaçları gerçekleştirebilecek bir biçimde yapılmasının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu gereklilik aynı zamanda derlenen ve paylaşılan bilgilerin ortak bir örgüt kültürü oluşturmasından kaynaklandığı gibi, örgütsel bilgi paylaşımı yoluyla da, öğrenen bir örgüt yaratma isteğinden de doğmuştur. Bilgi yönetiminin, bilginin gerekli olduğu şekilde gereken yerde bulundurulması, bilgiye ulaşılmasını ve paylaşılmasını kolaylaştırması, işbirliğini, koordinasyonu güçlendirmesi, katılımcılığı tetiklemesi gibi etkileri ve işlevleri birlikte düşünüldüğünde, bilgi yönetiminin örgütsel öğrenmeyi hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı bir

işlevi olduğu açıkça görülür. Bundan dolayı bilgi yönetiminin, öğrenen örgüt kültürü oluşumu açısından ayrıca önem arz ettiğini söylemek mümkündür.

## II. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ, İLKE VE ARAÇLARI

### A. BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ

Bilgi yönetimi süreci, bilginin elde edilmesinden değerli hale getirilip kullanılmasına kadar geçen süreci ifade etmektedir. Bu süreç, enformasyon ya da bilgiyi elde etme, depolama, arıtma, dağıtma, kullanma ve denetleme gibi süreçlerden oluşmaktadır (Kurt, 2004:45). Bu süreç, basit olarak Şekil 9’da görüldüğü gibidir.



Şekil 9. Bilgi Yönetim Süreci

Kaynak: Kurt, 2004:46.

Bilgi yönetimi süreci ile ilgili farklı görüşler öne sürülmüştür. Thomas Davenport ve Prusak, bilgi üretimi, bilgi kodlaması, koordinasyon ve bilgi transferini

önermiştir. Malhotra ise, bilgi yönetimi sürecinden maksimum derecede faydalanmak amacıyla altı basamak belirlemiştir. Bunlar, bilginin farkında olma, bilginin amaçlarını belirleme, uygulama, yayma, geliştirme ve saklamadır. Bilgi yönetim süreci bilgi boşluğunu saptamak, bilgi geliştirmek ya da satın almak, bilgiyi paylaşmak ve bilgiyi değerlemek üzere dört temel aşamada sınıflandırılmaktadır (Kurt, 2007b:1). Yukarıdaki temel aşamalardan meydana gelen bilgi yönetiminin örgütlerde uygulanmasının gerçekleşmesi için bazı şu süreçlerin izlenmesi gerekir (Güçlü ve Sotirofski, 2006:362; Buckman, 2004:59; Barutçugil, 2002:114; Ögüt, 2001:53):

- Bilgi yönetimini örgütün amaçlarıyla ilişkilendirmek, bir bilgi vizyonu oluşturmak ve bu doğrultuda bilgi yönetimi programı hazırlamak, bunu yaparken de çalışanların ve müşterilerin bilgi kapasitelerini göz önünde bulundurmak gerekir.
- Her sistemde olduğu gibi, bilgi de yönetilen bir süreçtir. Bunun için bilgi yönetimi sürecinin uygulanmasından sorumlu bir bilgi yöneticisi ve takımı oluşturulmalıdır.
- Bilgi varlıkları ile ilgili hesapların gözden geçirilmesi aşamasıdır. Burada, en fazla öneme sahip olan bilgi saptanmalı, sektördeki en iyi uygulamalar bilinmeli, yeni araştırma ve geliştirme alanları ortaya çıkarılmalıdır.

- Paylaşılan bilgi yönetimi değerleri, vizyonu ve amaçları geliştirilmelidir.
- Yeni bilgi yönetiminin yapısıyla ilgili standartlar, süreçler, teknolojiler, rol ve sorumluluklar ve ödüller belirlenmelidir.
- Bilgi yönetimine uygun örgütsel kültür oluşturulmalı ve sürdürülmelidir.
- Bir örgütteki bilgi yönetiminin uygulanması için, tecrübeye dayanılmalı, yaparak öğrenilmeli ve yeniliğe dikkat edilmelidir.

## B. BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ, İLKE VE ARAÇLARI

### 1. Bilgi Yönetiminin Özellikleri

Bilgi yönetimi, gerek kullandığı teknolojiler gerekse işlevleri bakımından diğer yönetim yaklaşımlarından farklılık göstermektedir. Her yönetimin kendine özgü özellikleri olduğu gibi bu kapsamda bilgi yönetiminin de kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Bilgi yönetiminin bazı özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Çapar, 2007:1):

- Bilgi yönetiminin konusunu kuruma ait örtülü (yani çalışanların kafasında bulunan), açık (yani prosedürlerde yer alan), dış (yani kurumun dış çevresinde yer alan), iç (yani kurumun sınırları içinde yer alan) bilgi ile bu bilgiye ilişkin işlemler oluşturur. Temel çabası bilgiyi üretken kılmaktır. Entelektüel sermayenin kurum içerisinde en verimli biçimde kullanılmasını, yani bilimsel olarak yaratılan bilginin kurumsal alana transferini sağlar.
- Amacı karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırmak için kurum içindeki örtük bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yapacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır. Her ne kadar bunu gerçekleştirirken teknoloji kullansa da bilgi döngüsüne ağırlık verdiği için bilgisayar biliminin değil, bilgi biliminin sınırlar içerisinde yer alır. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile insanların yaratıcılığını birleştirerek kurumsal

problemlere hızlı ve isabetli çözümler bulunmasını sağlar. Bilginin üretilmesi, saklanması, aktarılması, erişilmesi, kullanılması ile ilgilenir. Kurum personelinin doğru bilgiyi doğru zamanda uygulamasına yardımcı olur.

- Bilgi yönetimi disiplinler arasıdır. Uygulamalarında bilgi, ve iletişim teknolojisi, iletişim, yeni ekonomi, bilgi bilimi, işletme, finans, psikoloji, sosyoloji, linguistik, mühendislik alanlarından yararlanan disiplinler arası bir faaliyettir.
- Örgüt kültürü, bilgi yönetimi için çok büyük önem taşır. İşbirliği, bilgi paylaşımı ve birbirinin fikirlerini kullanma üzerine kurulmuştur ve bu kültürün kurum içerisinde gelişmesini sağlar. Yani, bilgi kültürüne dayanır ve onu geliştirir. Bunun ise, sadece teknoloji kullanımı ile olmayacağı açıktır.
- Bilgi yönetimi bir kerelik değil sürekli bir uygulamadır. Kuruluşa özeldir. Bilgi Yönetimi Sistemi her kuruluşun ve kuruluşta çalışan kişilerin özel gereksinimleri doğrultusunda oluşturulur ve gözden geçirilir. Bu özelliği ile, genel problemleri çözmek üzere geliştirilmiş bir süreç, işlemler bütünü ve araç olan bilgi teknolojileri farklılık gösterir.
- Bilgi yönetimi liderlik, düzen, öğrenme, teknoloji, kurumsal işlemlere destek, kişi ve birime göre içerik yayma, bilgi paylaşımı ve ortak kullanımı, çalışma sürecinin bir parçası olarak örtük bilginin açığa çıkarılması, bilgi varlığının ölçülmesi, kurumsal bilgi kültürünün yaratılması ve bilgi teknolojilerine dayanmaktadır.
- Kapalı bilginin açığa çıkarılmasını sağlayarak kurum için önemli ve kritik olan bilginin kurum dışına çıkmasını önler.

## **2. Bilgi Yönetiminin İlkeleri**

İş yaşamında, bilgi yönetiminin aşamalarında, konuyu ele almanın en uygun yolu, ayrıntılı taktiklerden çok, üst düzey ilkeler belirlemek olmalıdır. Bir örgüt, bilgi yönetimi ile ilgili olarak temel ilkeleri kararlaştırdıktan sonra ayrıntılı yaklaşımları ve

planları bu ilkelere dayalı olarak yaratabilir. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir (Güçlü ve Sotirofski, 2006:356; Barutçugil, 2002:85):

- Bilgi yönetimi sürekli devam eden bir süreçtir.
- Bilgi yönetimi pahalıdır.
- Etkili bilgi yönetimi, insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
- Bilgi yönetiminin başarısı için güven ve inanç gerekir.
- Bilgi yönetimi, bilgi takımları, çalışanları ve yöneticileri gerektirir.
- Bilgi yönetimi, bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir.
- Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir.
- Bilgi yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok, bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır.
- Bilgi yönetimi uzun bir süreçtir. Sadece bilginin farkında olmak ve bilgiye ulaşmak yeterli değildir.

### 3. Bilgi Yönetiminin Araçları

Bilgi yönetim sürecinde, örgütlerde bazı araçlar kullanılmaktadır. Bu araçlar bilginin geliştirilmesi, yayılması ve paylaşılması için son derece önemlidirler. Tablo 3, bilgi yönetim araçlarını ve etkileşimini göstermektedir.

Tablo 3 : Bilgi Yönetimi Araçları ve Etkileşimi

	Sosyalleşme	İçselleşme	Bütünleşme	Dışsallaşma
<b>Bilgi Boşluğunu Tanımlama</b>		Intranet	İnternet	Detachment
<b>Bilgi Geliştirme/Satın</b>	Traineeship	Elektronik Yönetim	Ar-Ge	Dışsal Eğitim



<b>Alma</b>		Odaları		
<b>Bilgi Paylaşımı</b>	Proje Ekipleri		Bilgisayar Şebekesi	İşbirliği
<b>Bilginin Değerlemesi</b>	İnformel Değerleme		Benchmarking	Raporları Okuma

Kaynak: Kurt, 2007a: 1.

Bilgi yönetiminin günümüzde en dikkat çeken araçlarını şunlar oluşturmaktadır:

- Bilgisayarlar
- İnternet
- İtranet
- Yazılımlar
- İçerik Yönetimi
- Doküman Yönetim Sistemi
- Groupware
- Veri Madenciliği
- Müşteri İlişkileri Yönetimi
- Elektronik Yayın Sistemi

### **III. BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞUMUNA ETKİSİ**

#### **ÜZERİNE BİR MODEL OLUŞUMU**

#### **A. BİLGİ YÖNETİMİNİN GENEL OLARAK ÖĞRENEN ÖRGÜT**

#### **OLUŞUMUNA ETKİSİ**

Bilgi yönetimi, öğrenmeyi de kolaylaştırarak, bireysel amaçlara ulaşma üzerinde etkili olduğu gibi örgütsel amaç ve hedefler üzerinde de etkili olmuştur. Bugün artık bilgi toplumu yeni meslek yapıları, yeni üretim ilişkileri ve yeni sosyal yapıları ile yoğun olarak bilginin üretildiği bir ekonomik sistem haline gelmiştir. Bilgi toplumunda bireyleri ve girişimcileri bilgi üretmeye yönelten temel motivasyon faktörü ise, kendini gerçekleştirmeye yönelik başarıdır. Söz konusu başarı yarışı, başarı rekabeti şeklinde yalnız yerel seviyede değil global seviyede de kendini hissettirmektedir (Kurt, 2000 :84). Bilgi toplumunda bilgi araçları ve bilgi sistemleri, bilgiye erişimi kolaylaştırıp hızlandırdığı gibi, yönetsel bir araç olarak kullanıldığında ise, bireysel amaç ve hedeflerle, örgütsel amaç ve hedefleri bütünleştirmede, yönetsel etkinliği artırmada önemli bir araç haline gelmektedir. Dolayısıyla bilgi yönetimi ve araçlarının sürekli gelişmesi, örgütlerin öğrenen örgüte dönüşmesinde de, etkili bir faktör olmaktadır. Ancak, yenilik yaratma amacındaki örgütler, vizyonlarını ve stratejilerini oluşturup bilginin yaratılması, elde edilmesi, işlenmesi ve kullanılmasını sağlayacak enformasyon sistemlerini kurduktan sonra bütün bunlardan daha zorlu ve karmaşık olan bir işi başarmak zorundadırlar. Bilgi temelli yeniliği oluşturacak olan insanların, diğer deyişle bilgi çalışanlarının örgütü ile eldeki araçlar teknolojik olarak ne kadar gelişmiş olursa olsun, onları kullanacak olan insanlar gerekli yeteneklerden veya yeteneklerini sergileyebilecekleri uygun ortamlardan yoksunsa, istenilen yararı sağlamayacaktır. Dolayısıyla bilginin, veri ve enformasyondan farklı olarak sadece insana özgü bir kavram olduğu düşünüldüğünde, bilgi temelli bir örgütlenme ve öğrenen örgüt ilişkisi daha iyi anlaşılacaktır (Barutçugil, 2002:150). Etkin bir bilgi stratejisi içsel ve dışsal bilgi kaynaklarının optimum noktada birleştirilmesiyle elde edilebilir. Bu birleşme, öğrenen örgüt oluşumu açısından önemli bir rol oynar. Öğrenen örgüt oluşturmada da önemli role sahip olan içsel bilgi kaynakları ise şunlardan oluşur (Kurt, 2007a: 1):

- Örgütün daha önce uygulamış olduğu projelerden ve gerçekleştirdiği faaliyetlerden elde etmiş olduğu deneyimler,
- Örgütün sahip olduğu çalışanların yetkinlik ve becerileri,

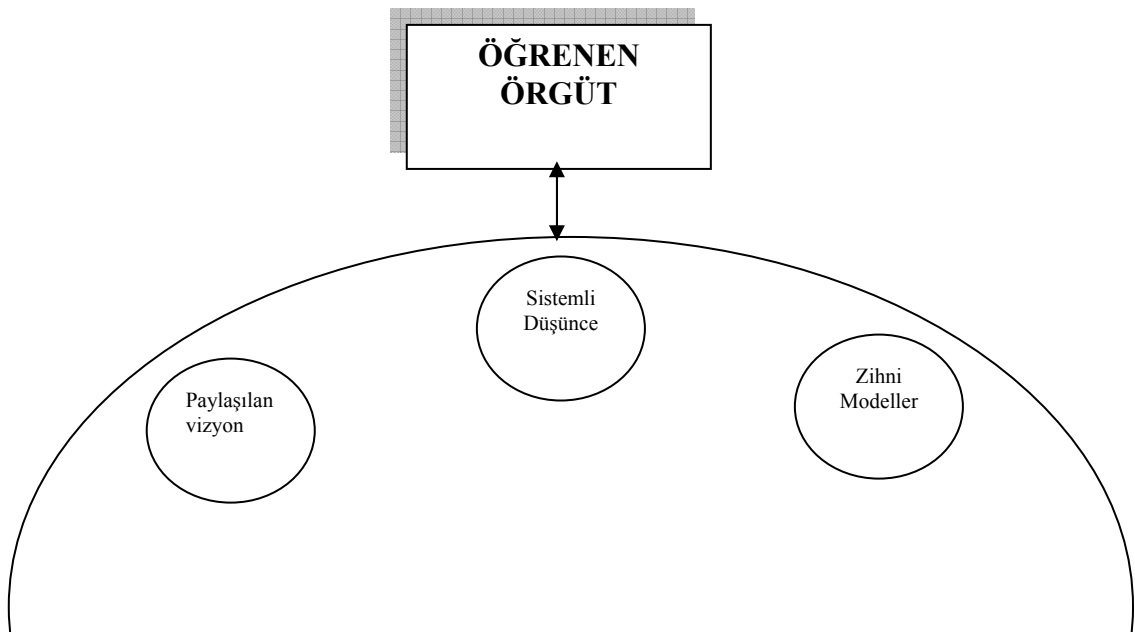
- Yöneticilerin ve çalışanların sahip oldukları ve işleriyle ilgili olarak kullandıkları bilgiler,
- Örgütün faaliyetleri sonrası elde etmiş olduğu enformasyonları kapsayan arşivler ve bilgi sistemleri altyapısındaki sanal ortamlarda saklanan enformasyondur.

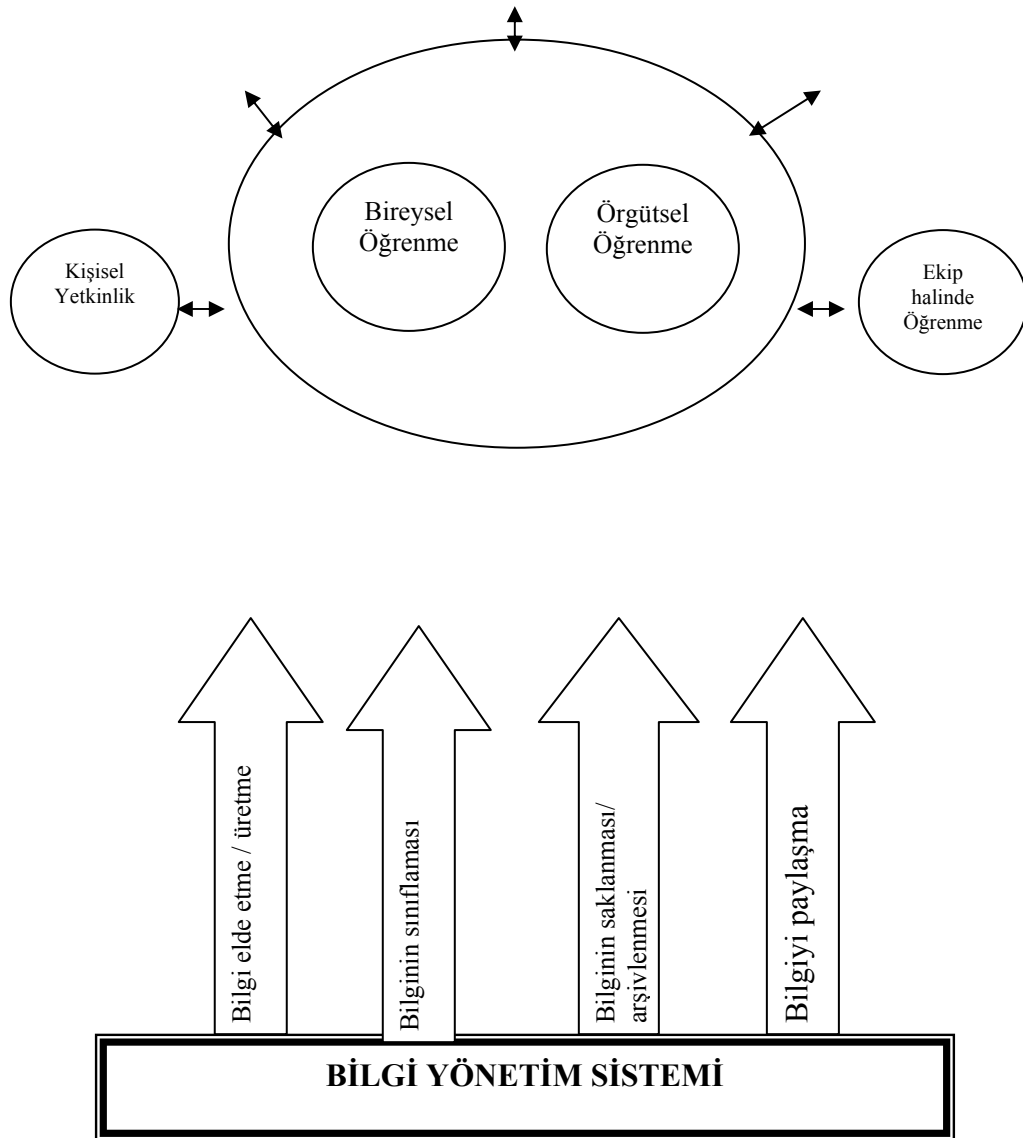
## B. BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖĞRENEN ÖRGÜT DİSİPLİNLERİNE

### ETKİSİ

Günümüzde örgüt yapılarını etkileyen faktörlere bakıldığında, küreselleşme, yönetimde mükemmellik arayışı, insan hakları, iletişimdeki yenilikler, yönetimde bilginin öneminin artması, uluslar arası rekabet, ülke sınırlarının eski önemini gittikçe yitirmesi, toplam kalite anlayışı ile hızlı sosyal, siyasal ve teknik değişim sayılabilir (Şerbetçi, 2001:345). Bu faktörlere bakıldığında, mükemmellik arayışı, toplam kalite, iletişim teknolojisindeki yenilikler, yönetimde bilginin öneminin artmasının, hem bilgi yönetiminde, hem de öğrenen örgüt oluşumunda etkileri görülen faktörler olduğunu söylemek mümkündür. Bilgi toplumuna geçiş süreciyle ortaya çıkan ve tüm dikkatleri üzerine çeken öğrenen örgütler; örgüt üyesi bireylerin bilgilerini paylaştıkları, yeni düşüncelerin ve fikrilerin ortaya çıkması için gerekli ortamın sağlandığı örgütlerdir (Şerbetçi, 2001:338). Bu örgütler bilgi yönetimi gibi, örgüt için gerekli bilgileri toplar, yorumlar, bulguları her kademeye dağıtır, bulgulara göre kendini yeniler, geliştirir. Görüldüğü gibi, yerine getirdikleri işlevler bakımından öğrenen örgüt ile bilgi yönetimi benzerlik gösterir. Ayrıca, öğrenen örgüt söz konusu işlevleri yerine getirirken; bilgi yönetimi de, bu işlevlerin etkin biçimde yerine getirilmesi için araçsal işlev gördüğü gibi, yönlendirici bir rol de oynar. Diğer bir deyişle, öğrenen örgüt oluşturma, bilginin sistemsel bir biçimde örgüte yayılması diğer deyişle yönetilmesiyle mümkün olabilir. Zira, öğrenen örgütün ortaya çıkış sürecinin bilgi toplumuna geçiş süreciyle olması da, bu etkileşimi doğrular niteliktedir. Dolayısıyla bilgi yönetimi araç, teknik ve yaklaşımlarındaki gelişmelerin öğrenen örgüt üzerinde mutlak anlamda bir etkisi olacağından söz etmek mümkündür. Bu etkinin istenilen şekilde sağlanabilmesi,

örgütün amaçlarıyla örtüşür bir şekilde ve öğrenen örgüt oluşumuna olumlu katkı sağlayacak şekilde olmalıdır. Bunun için en iyi teknolojilerin bilgi yönetimi ve öğrenen örgüt amaçları doğrultusunda kullanılması önem kazanmaktadır. Günümüzde en yeni ve iyi bilgi teknolojilerinden yararlanarak, insanların nasıl öğrendikleri ve ekipler için nasıl çalıştıkları gibi konulardaki tüm bilinenleri bir araya getirmek gerekir. Ondan sonraki süreçte bilgiyi yaratmak, elde tutmak ve paylaşmak için uygun yeni iş süreçlerini geliştirmek ve yönetmek için gerekli yetkinlikler ortaya konulmalıdır (Barutçığıl, 2002:49). Öğrenen bir örgütte bilgi yönetiminin varlığı, bilgi yönetiminin bir kısım öğrenen örgüt olabilmenin gerekleri olan temel yeteneklerin kazanılıp kazanılmadığıyla anlaşılır (Akdeniz, 2003:60-66; Gödek, 2001:78-82). Diğer deyişle öğrenen örgütlerin paylaşılan vizyon, kişisel yetkinlik, zihni modeller, sistem düşüncesi ve ekip halinde öğrenmeden oluşan temel yetkinliklerinin bilgi yönetimi sonucunda nasıl etkilendikleri üzerinde durulması gerekir. Öğrenen örgütlerde en etkili unsur bilgidir. Bilginin paylaşılmasıyla paylaşılan vizyon oluşturulabilir, sistem etkin işleyebilir ve ekipler etkin şekilde amaçları doğrultusunda faaliyet gösterebilir. Kişiler, ulaşabildikleri ya da kendilerine sunulan bilgiler ile yetenek ve tecrübelerini geliştirebilirler. Bundan dolayı, öğrenen örgüt ile bilgi arasında doğrudan bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, öğrenen örgütte bilginin, öğrenen örgütün temel yetkinliklerini güçlendirecek şekilde dağıtılması, yaygınlaştırılması ve paylaşılması gerekir. Bunu sağlamak için de, bilginin gelişi güzel değil, rasyonel bir biçimde kontrol edilmesi diğer deyişle yönetilmesi gerekir. Bunu oluşturduğumuz aşağıdaki bir model kapsamında ele alabiliriz.





Şekil 10. Bilgi Yönetim Sisteminin Öğrenen Örgüt Oluşumuna Etkisine Yönelik Bir Model

Yukarıdaki modele bakıldığında bilgi yönetiminin örgütlerin öğrenen örgütlere dönüşümü sağlamasında şu katkıları sağlaması beklenir:

- Paylaşılan vizyona: Örgütlerde belirlenen vizyonun örgütteki herkes tarafından benimsenmesini sağlayan ve paylaşılan bir vizyon oluşumu için herkesi motive eden etkili ve güçlü bir araç olacaktır.
- Kişisel yetkinliğe: Bireyin bireysel öğrenmesini ve kişisel gelişimini kolaylaştıracak, bireyi öğrenmeye ve kişisel gelişimini sağlamaya motive

edecektir. Örgütteki herkesin, tüm çalışanların bireysel kalitelerini ve yetkinliklerini arttırabilmeleri için onlara hızlı bilgiye ulaşabilecekleri, açık iletişim kanalları bulunan bir ortam sunacaktır. Böylece herkesin alanında uzmanlaşması ve işinde derinlik kazanması sağlanacaktır.

- Zihni modellere: Her çalışanın varsayımlarının, düşünme biçimlerinin ve değerlerinin organizasyonun vizyonu ile uyumlu olmasını kolaylaştıracaktır.
- Sistemli Düşünceye: Oluşturulan politikalar, üretim ve faaliyetler; dış ve iç değişim faktörleri ile bütünlük arz etmesini kolaylaştıracak, bilginin çift yönlü ve hızlı bilgi akışını sağlayacaktır.
- Ekip halinde öğrenmeye: Ekip halinde öğrenmeyi, birlikte ortak vizyon, amaç geliştirmeye yönelik ekip üyelerini motive edecek, yaratıcılığa, gelişime, yeni bilgileri öğrenmeye, uygulamaya ve paylaşmaya önem vermeyi arttıracaktır.

Tablo 4, Bilgi yönetimi (BY) sürecinin aşamalarında yapılması gerekenleri göstermektedir.

Tablo 4: Bilgi Yönetim Süreci (BY) Aşamalarında Yapılması Gerekenler

Bilgi boşluğunu saptamak	Bilgi geliştirmek ya da satın almak,	Bilgiyi paylaşmak,	Bilgiyi değerlemek
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilgi Enformasyon Sistemini Geliştirme</li> <li>- Bilgi Paylaşımı İçin Toplantılar Organize Etme</li> <li>- Bilgi İşçileri Arasında Görüşmeler Düzenleme</li> <li>- Beyin Fırtınası</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratejik teknoloji çalışmalarını sürdürme</li> <li>- Ar-Ge çalışmalarını Sürdürme</li> <li>- Elektronik yönetim odası kurma</li> <li>- Dışarıdan Eğitim Alma</li> <li>- İşletme zekalarını kullanma</li> <li>- Yardım masasını oluşturma</li> <li>- Müşteri memnuniyeti çalışması yapmak</li> <li>- Pazar araştırması yapma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeleri arşivlemek</li> <li>- Paylaşılmış vizyonu kullanmak</li> <li>- Bilgisayar ağını kurmak</li> <li>- İşbirliğini özendirme</li> <li>- Birimler için akıl hocalarını organize etmek</li> <li>- Birimler arasında akıl hocalarını organize etmek</li> <li>- Yardım masasını kurmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İçsen denetimi sürdürmek</li> <li>- Dışsal denetimi sürdürmek</li> <li>- Proje değerlemesini sürdürmek</li> <li>- Tedarikçilerle görüşmek</li> <li>- Müşterilerle</li> </ul>

<p>Oturumları Düzenleme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personelin ve yeteneklerinin envanterini oluşturma</li> <li>- En iyi uygulamaları arama</li> <li>- Bilgi Haritasını Oluşturma</li> <li>- Örgüt içinde örnek olaylar oluşturma</li> <li>- Senaryolar geliştirme</li> <li>- Danışmanlar ve araştırmacılar yararlanma</li> <li>- Stratejik Çalışmaları Sürdürme</li> <li>- İtranet oluşturma</li> <li>- İnternet Ulaşımını sağlama</li> <li>- Müşterilere değer verme</li> <li>- Pazarlara değer verme</li> <li>- Ürün gelişimine değer verme</li> <li>- Rekabete değer verme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personelin eğitim ve öğrenim ihtiyaçlarına ilişkin envanterin oluşturulması</li> <li>-Eğitim ve öğretim planının oluşturulması</li> <li>- Personeli eğitmek</li> <li>- Projeleri değerlendirme yoluyla öğrenme</li> <li>- Bireyler için kariyer yolları geliştirmek</li> <li>- İlişkiler ağını oluşturmak</li> <li>- Fikirler geliştirmek için kişisel zaman vermek</li> <li>-Enformasyonun yayılışını kolaylaştırmak</li> <li>- İş başında eğitimi kolaylaştırma</li> <li>- Yapararak öğrenmeyi kolaylaştırmak</li> <li>- İş rotasyonunu kolaylaştırmak</li> <li>- Açık kültürü yaratmak</li> <li>- Çalışanları konferanslara göndermek</li> <li>- Profesyonel literatürü okuması için bireylere zaman tahsis etmek</li> <li>- Dışarıdan konuşmacılarla seminerler düzenlemek</li> <li>- Müşterilerden bilgi elde etmek</li> <li>- Tedarikçilerden bilgi elde etmek</li> <li>- Birimler için akıl hocalarını organize etmek</li> <li>- Birimler arasında akıl hocalarını organize etmek</li> <li>- Danışmanlar ve araştırmacılar çalıştırmak</li> <li>- Öneri kutusu (sanal) oluşturma</li> <li>- Bilgi ve enformasyon donanımı satın almak</li> <li>- Çevreyi gözlemlemek</li> <li>- Şebekeyi yönetmek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilgi sayacını oluşturmak</li> <li>- Görev gruplarını organize etmek</li> <li>- Takım kurmayı kolaylaştırma</li> <li>- İş görüşmelerini organize etmek</li> <li>- Bilgi yönetim sistemini kurmak</li> <li>- Databaselerle çalışmak</li> <li>- Enformasyon brokeri atamak</li> <li>- Personelden bilgi almak</li> <li>- Personel arası iletişimi desteklemek</li> <li>- İş rotasyonunu kolaylaştırmak</li> <li>- Otomatik iş grupları inşa etmek</li> <li>- İtranet kurmak</li> <li>- Görev değişimini desteklemek</li> <li>- Video-konferans kullanmak</li> <li>- Bilgi teknolojisi kullanmak</li> <li>- İnfomal toplantıları kolaylaştırmak</li> <li>- İş başında eğitimi kolaylaştırmak</li> <li>- Kokteyl saatleri organize etmek</li> <li>- Tartışma kültürünü kolaylaştırmak</li> <li>- Elektronik network kurmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>görüşmek</li> <li>- Stratejik çalışmaları yönlendirmek</li> <li>- Workshoplar organize etmek</li> <li>- Ayrılan personelden bilgi almak</li> <li>- Benchmarking kullanmak</li> <li>- Raporları okumak</li> <li>- Şirket el kitabı kullanmak</li> </ul>
--	--	--	---

Kaynak: Kurt, 2007b: 1.

Tablo 4’de süreç incelendiğinde, bilgi yönetim süreci aşamalarında yapılması gerekenlerin çoğunun, doğrudan öğrenen örgüt oluşturmada gereken unsurlar olduğu anlaşılır. Tablo 4’de görüldüğü bilgi yönetim sürecinin ilk aşamasında yapılması gereken “örgüt içinde ne gibi bir bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır” sorusuna cevap olacak arayışlara yönelerek, bilgi boşluğunu nasıl belirleneceği ve bunu belirlerken ne gibi tekniklerden yararlanılacağı ortaya konulmalıdır. Tablo 4’ün ilk sütunu incelendiğinde, bilgi boşluluğunu belirlemede kullanılacak teknikler sıralanmakta ve bu teknikler kapsamında nelerin yapılması gerektiği de belirtilmektedir. Tablo 4’ün ikinci sütununda bilgi yönetiminin nasıl geliştirileceği ya da alınacağı ortaya konulmaktadır. Buna göre çeşitli eğitim faaliyetleri ile bilginin geliştirileceği gibi, müşteri memnuniyet

çalışmaları, dış pazarların gözlemlenmesi ve bilginin yaygınlaşması için gereken ilişkiler ağını oluşturmak da bilginin geliştirilmesinde etkili rol oynayacaktır. Ayrıca bilgi dışarıdan uzmanlar çağrılarak da satın alınabilir ve böylece örgütte bilgi transferi sağlanmış olur.

Tablo 4'ün üçüncü sütunu ise, bilgiyi paylaşma sürecini kapsamaktadır. Bu süreçte bilgi paylaşımının sağlanabilmesi için arşivleme çalışması, bilgi sisteminin kurulması ve bilgi teknolojilerinin kullanılması, ekiplerin kurulması, görev gruplarını organize etme, yardım masası oluşturma gibi çeşitli faaliyetler yer alır.

Tablo 4'ün son sütununda da görüldüğü gibi, boşluğu belirlenen, geliştirilen ya da satın alınan bilgi paylaşıldıktan sonra çeşitli şekillerde değerlendirilir. Bu süreçte aynı zamanda paylaşılan bilginin örgüt amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda yapılıp yapılmadığının denetlenmesi de yer alır.

Tablo 5'deki açıklamayı yaptıktan sonra yukarıdaki dört temel adım örgütsel öğrenme katkıları açısından değerlendirildiğinde bilgi yönetiminin öğrenen bilgiye uygulamalarının daha net anlaşılabilir.

Öğrenme kaynakları örgütler için ne kadar önemliyse, bu kaynaklara ulaşımı kolaylaştıracak teknoloji ve süreçlerde o değerde önemlidir. Örgütler etkin hale gelebilmek için hem öğrenme kaynaklarına, hem de bunu sağlayacak bilgi altyapısı unsurlarına sahip olmalı ve bunları etkin yönetebilmelidir. Rekabetçi örgütlerde, rekabet edebilmenin günümüzde örgütlerin bilgiyi elde etmelerinden ve yönetmelerinden geçtiğine inanılmakla birlikte, bilgi kaynaklarına yönelik politika oluşturmak ve yatırım yapmak da göz ardı edilmemelidir (Kurt, 2007b: 1).

Tablo 5'te görüldüğü gibi, örgüt için örgüt çevresinde çeşitli bilgi kaynakları bulunmaktadır ve bu kaynaklara ulaşmayı sağlayacak çeşitli araçlar mevcuttur. Örgüt, öğrenen bir yapıya kavuşmak ve bunu sürdürmek için bu bilgi kaynaklarını tespit etmeli



ve etkin olarak kullanmak zorundadır. Bunları yaparken de BİT’den etkin olarak yararlanmalıdır. Örgüt bir bütün olarak öğrenme aracı olarak birçok kaynağı ve bilgi altyapısı aracını kullanabilir. Bazen Ar-Ge departmanı temelinde araştırma faaliyetleri işletmenin öğrenme süreçlerine yardımcı olurken kimi zamanlarda ise müşterilerden gelen geribildirimler işletmenin öğrenmesinde temel kaynak fonksiyonu görebilirler. Ancak tabloda yer alan ve ilave edilebilecek öğrenme kaynakları ve bilgi altyapısı unsurları bir bütün olarak ele alınmalı ve öğrenme süreci içerisinde hepsini çevreleyen bir modele yer verilmelidir (Kurt, 2007b: 1).

Tablo 5: Bilgi Yönetimi Altyapısında Öğrenme Kaynakları

Öğrenme Kaynakları	Bilgi Altyapısı Unsurları
Uzmanlar	Eğitim Programları
Rekabet	İş zekası
Müşteriler	Yardım Hattı
Diğerleri	İnformal Toplantılar
Örgüt	Bilgi Sayacı
Shop Flor	Öneri Kutuları
Geçmiş	Arşiv
Araştırma	Ar-Ge Departmanı

Kurt,.2007a: 1.

### 1. Bilgi Elde Etme/Üretmenin Öğrenen Örgüt Oluşumuna Etkisi

Öğrenen örgüt oluşumundan söz edebilmek için, örgütte “bilgi” varlığına ve bu varlığın örgütsel kültür içindeki etkisine bakmak gerekir. Öğrenen örgütün temeli, bilgiye dayanır. Şayet örgütte örgütsel etkinliği artıracak paylaşılması gereken bilgi birikimi bulunmuyorsa, öğrenen örgüt oluşturma çabaları boşa çıkacaktır. Öğrenen örgüt oluşumu, Senge’nin beş disiplinde de belirttiği, örgüt amaçları doğrultusunda örgütsel bilgi ile kişisel bilgi ve tecrübelerin sistemli bir biçimde bir model oluşturmak

üzere yönlendirilmesi ya da yönetilmesiyle mümkündür. Bu bakımdan öğrenen örgüt oluşumu için öncelikle paylaşılacak bilginin elde edilmesi ya da üretilmesi gerekir. Bilginin elde edilmesi Tablo 3’de de görüldüğü gibi iç ya da dış kaynaklardan sağlanabilir.

## **2. Bilgi Sınıflamanın Öğrenen Örgüt Oluşumuna Etkisi**

Öğrenen örgüt içinde tüm parçaların birbirleriyle ilişkilerinin nasıl olacağını bilinmesi ve izlenmesi gerekir (Benli, 2001:109). Bunun rasyonel bir biçimde yapılabilmesi ise ancak bilginin sınıflandırılmasıyla mümkündür. Bu sayede sorunlar ve çözümleri bir sistem çerçevesinde ele alınarak incelenebilir. Öğrenen örgütün beş disiplininden biri olan sistemli düşüncenin, diğer dört disiplini de bir arada tutma görevini üstlendiği düşünüldüğünde, sistemli düşünmeyi sağlayacak bilginin sınıflandırılmasının önemi de daha net bir şekilde anlaşılacaktır. Bilginin sınıflandırılması, bilgiye kolay ve hızlı ulaşmayı sağlayarak zaman tasarrufu sağladığı gibi, işbirliğini, koordinasyonu güçlendirir; sınıflanmamış bilgiye ulaşım esnasında bireyler ya da birimlerin kendi aralarında yaşadıkları çatışmaları en aza indirir. Bilginin sınıflandırılması ayrıca bireylerin ulaştıkları bilgileri analiz ve sentez etmelerine de yardımcı olur.

## **3. Bilgi Saklamanın /Arşivlemenin Öğrenen Örgüt Oluşumuna Etkisi**

Bilginin gerektiği zaman kullanılabilmesi ve sürekli erişimi ancak bilginin saklanması, korunması ve arşivlenmesiyle mümkündür. Bilgi teknolojilerinin ve sistemlerinin en önemli özelliği bilgiyi saklayabilme (depolama) ve bunları hızlı bir biçimde tasnife tabi tutarak arşivleyebilmedir. Bilgi teknolojileriyle bilgilerin arşivlenmesi teknoloji, derme geliştirme, erişim, koruma ve düzenleme vb. konuları

içerir. Gelişen bilgi teknolojileri ve sistemleri sayesinde büyük miktarlarda elektronik bilgi depolamak kolaylaştığı gibi aynı zamanda da giderek de ucuzlamaktadır. Dolayısıyla örgütler, çoğu bilgisini, elektronik ortamda saklamayı tercih eder hale gelmişlerdir. Ancak elektronik bilgi kaynaklarının korunması ve arşivlenmesi basılı kaynaklarinkinden önemli ölçüde farklıdır. Üzerinde bilgi kayıtlı olan kitap ve dergi gibi fiziksel medyayı korumak entellektüel içeriğin korunmasını garantilemektedir. Fiziksel ortam tahrip edilmedikçe bilgiye erişmek mümkündür. Buna karşın elektronik ortamda bilgilerin saklanması fiziksel materyallerin korunmasından farklıdır. Örneğin ilk elektronik posta mesajı günümüze kadar korunamadığı gibi, Brezilya'nın 1970'lerdeki uydu gözlemleri de güncellenmediği ve demode olmuş bantlar üzerine kaydedildiğinden kaybolmuştur. Dolayısıyla gerçekten elektronik ortamda depolanmış bilginin korunması ve arşivlenmesi kolay olduğu kadar oldukça da sorunludur. Çünkü elektronik belgeleri okumak, dinlemek ve görmek için çoklu ortam (multimedia) yazılımını çalıştıran bilgisayar, iletişim ve ağ teknolojilerine gerek duyulmaktadır. Dolayısıyla sadece içerik değil aynı zamanda teknolojinin de satın alınması söz konusudur. Ayrıca bilgiye erişmek için hem içeriğin hem de teknolojinin korunması gerekmektedir. Aksi takdirde değişen bir teknoloji ya da teknolojik destek sağlayan kuruluşla düşülen bir anlaşmazlık sonucu bilgilerin kaybedilme riski söz konusu olmaktadır. Elektronik bilginin korunması ve arşivlenmesi kopyalamaya dayanmaktadır. Eski ortamlar üzerine kaydedilmiş bilgilerin, eski teknoloji kullanılmasından dolayı tamamen erişilemez hale gelmemesi için zaman zaman daha yeni ortamlara aktarılması gerekmektedir. Koruma ve arşivleme amacıyla kopyalama "teknoloji yenileme" ya da "teknoloji göçü" olarak adlandırılmaktadır. Bilgi teknoloji ve sistemleriyle kaynakları arşivleyen kuruluşlar, elektronik kaynaklara zaman ve mekân sınırlaması olmaksızın internet aracılığıyla erişebilmektedir. Bilgi teknolojilerinin işte bu özellikleri, şu an gerek görülmeyen bir bilginin ileride ihtiyaç duyulduğunda, kolay ve hızlı bir biçimde ulaşılabilmesine imkân tanır. Bu özellik, daha sonra ihtiyaç duyulan bir bilginin örgütte öğrenmeye ihtiyaç duyulduğunda, kolayca ulaşılmasını ve kullanılmasını sağlar (Tonta, 2008:1; Hedstrom, 2008:1). Bu açıklamalar kapsamında bilgi saklama ve arşivlemeyi öğrenme ve öğrenen örgüt

açısından değerlendirmek gerekirse, bilgi saklama/arşivleme, öğrenmede ihtiyaç duyulacak bilgileri sürekli hazır halde tutarak, gerektiğinde kullanılmasına imkân tanınması nedeniyle öğrenmeyi kolaylaştıracağı ve hızlandıracağı gayet açıktır. Aynı zamanda bilgi saklama ve arşivleme, kullanıcılara zaman tasarrufu sağladığı gibi, bilgiye ulaşmada daha çok kaynak ya da kişi kullanılmasının önüne de geçer. Bilgi saklamanın/arşivlemenin öğrenen örgüt oluşumuna sağlayacağı bir katkısı doğru bilgilendirmeyi sağlama özelliğidir. Kullanılan ya da kullanılmadan saklanan ve arşivlenen bilgiler, ileride stratejik amaçlar için gerekebilir. Bu bilgiler saklanmaz ya da arşivlenmezse, doğru bilgilere ulaşım buna bağlı olarak da doğru karar vermek de zorlaşacaktır. Ayrıca bilgi talep eden ile bilgi sağlayıcılar arasında sağlanan bilginin yetersizliğinden, zamanın etkin kullanılmadığından, gerektiğinde talep edilen bilginin sağlanamadığından dolayı yer yer çatışmalar çıkacaktır. Bilgi saklama ve arşivleme, bilgiye ulaşmayı kolaylaştırdığı gibi, çatışmaların önlenmesinde de etkili rol oynayacaktır. Bilgi sistemlerinin bilgiyi saklama, arşivleme özelliği düşünüldüğünde ise, bilgiye ihtiyaç duyan bireyin, bilgi teknolojileri kullanarak doğru bilgiye aracısız bir şekilde, ucuz, kolay ve hızlı biçimde ulaşması mümkün olacaktır. Bilgi teknolojileriyle bilginin saklanması, klasik saklama ve arşivleme biçimlerine göre çok daha kolay ve hızlı olduğundan, kırtasiye, personel vb. birçok maliyetlerin ortadan kalkmasına neden olacaktır. Ayrıca bilgi teknolojileri ile bilginin saklanması ve arşivleme bilgiye ihtiyaç duyan bireylerin doğrudan bilgiye ulaşmasına imkan tanıdığından, klasik bilgi edinmede karşılaşılan bireyler ya da bölümler arası çatışmaları da ortadan kaldıracaktır.

#### **4. Bilgi Paylaşımının Öğrenen Örgüt Oluşumuna Etkisi**

Öğrenen örgütler, örgüt üyesi bireylerin paylaştıkları, yeni düşüncelerin ve fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ortamın sağlandığı örgütler oldukları için, bu özelliklerinden dolayı üzerinde önemle durulan örgütlerdir. Öğrenen örgütlerde elde edilen ya da üretilen her bilgi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bireylerce paylaşılacağından; bireyler paylaşılan bu bilgilere bağlı olarak bilgi, tecrübe, yetenek ve

olaylara bakışlarını geliştireceklerdir. Öğrenen örgütte etkin hale gelen bilgi paylaşımı bireyleri öğrenmeye ve öğrendiklerini örgütsel amaçlar için kullanmaya motive edecektir. Bu bakımdan da öğrenen örgütlerde bilgi paylaşımı motive edici bir unsur olacaktır. Öğrenen örgüt oluşumu kapsamında motive edici bir unsur olduğu ifade edilen bilgi paylaşımı ayrıca, bireyin önceden var olan bilgi, beceri, tecrübeleri ile potansiyel enerjisini örgütsel gelişim için kullanmasını da sağlayacaktır (Şerbetçi, 2001:338).

Öğrenen örgüt açısından bakıldığında bilgi paylaşımının bir diğer etkisinin de, paylaşılan bir vizyon oluşturmaya olduğu görülür. Örgütsel değerler, amaçlar, politikalar örgüt üyeleri bireylerce ne kadar kolay ulaşılır ve onlarla ilgili bilgiler elde edilirse, aynı amaçlar, hedefler ve politikalar üzerinde örgüt üyeleri arasında benzer düşünceleri paylaşmada o denli artar. Bir diğer ifadeyle doğru, etkin ve bilinçli bir biçimde örgütte yayılan bilgi paylaşımı, örgütün belirlediği vizyonun tüm örgüt üyeleri tarafından bilinmesini ve paylaşılmasını sağlar. Paylaşılan bir vizyon ise, örgüte kurumsal bir kimlik ve değer kazandırır. Bilgi paylaşımı örgüt içinde öğrenen ekipler oluşmasını sağlar. Çünkü örgüt içindeki bireyler öğrendikçe, öğrendiklerini başkalarıyla paylaşmak isteyeceklerdir. Bu paylaşma isteği, ekip ruhunu oluşturacaktır. Öğrenen ekipler ise, öğrenen örgütü yaratacaklardır (Şerbetçi, 2001:338).

#### **IV.GENEL DEĞERLENDİRME**

Bilgi çağı olarak nitelendirilen, sürekli teknolojik gelişmelerin ve değişimlerin yaşandığı günümüzde, en hızlı gelişen teknolojiler bilgi teknolojileri olduğu görülüyor. Bilgiye ulaşmak kadar, bilgilerin sınıflanarak kullanıma hazır hale gelmesi örgütler için son derece önemlidir. Bilgi teknolojileri işte bu işlevi görmede örgütlere çok büyük katkılar sağlamaktadır. Bilgi teknolojileri verileri çok kısa bir sürede sınıflandırarak kullanıcılar için hazır hale getirebilmektedir. Bu teknolojiler bilginin sınıflandırılmasını, bilgiye ulaşımı ve paylaşımı kolaylaştırdığı gibi, aynı zamanda hızlandırmaktadır.

Bugün çok karmaşık gibi görülen veriler, bilgisayar ortamına girilerek çok kısa sürede sınıflandırılmakta ve kullanılabilir anlamlı bilgiler haline dönüştürülmektedir. Ancak, bilginin örgütsel amaçları gerçekleştirebilmesi için yönetilmesi gerçeği de göz ardı edilmemelidir. Bugün çoğu örgütsel yapılar, bilgi teknolojilerindeki bu gelişmeler doğrultusunda yeniden yapılanmış ve bilginin yönetimini sağlayan bilgi işlem birimleri kurmuşlardır. Bu birimler, bilgi teknolojilerinin hızlı gelişmelerine bağlı olarak gerekli olan uzmanlık ihtiyacının yanı sıra bilginin yönetilmesine duyulan ihtiyaçtan doğmuşlardır. Örgütlerde bilgi yönetiminin sadece bu birimin işi olarak düşünülmesi ise doğru değildir. Bilgi yönetimi bu birimle ilgili olmakla birlikte, örgütlerde üst yönetimi genelde üst yönetimin kararlarıyla ilgili olduğu düşünüldüğünde, üst yönetimin yürüttüğü işlevler içinde olup, bilgi işlem birimleri, üst yönetimin talepleri ve kararları doğrultusunda örgüt için gerekli olacak verileri teknolojik donanımların yardımıyla toplayan, sınıflandıran, anlamlı bilgiler haline getirip sunan birimdir. Bu birim üst yönetimin ortaya koyduğu amaç, politika ve stratejiler doğrultusunda toplanan verileri sınıflayıp anlamlı bilgiler haline getirdikten sonra kullanıcılara sunar. Ancak kullanıcılar sadece üst yöneticiler değildir. Üst yönetimin belirlediği amaçları ve politikalar doğrultusunda bu bilgiye ihtiyaç duyan örgüt içindeki diğer birimler ve bireyler olduğu kadar, yine aynı amaç ve politikalarla ilgili örgüt dışı bireyler ile diğer çevresel unsurlardır. Dolayısıyla bilgi teknolojilerinin gelişmesi doğrultusunda çok daha fazla ihtiyaç duyulan bilgi yönetiminin etkin bir biçimde sağlanması, örgütsel etkinlik açısından son derece önemlidir.

Bilgi teknolojilerinin kullanıldığı bilgi yönetiminin bir diğer önemi de, bilgi yönetiminin bilginin sınıflandırılması, saklanması (arşivlenmesi) ve paylaşılması işlevlerinin, örgütsel etkinliğe ve örgütsel etkinlik açısından son derece önemli olan öğrenen örgüt oluşumuna sağladığı katkı açısındandır. Bilgi yönetimi son yıllarda örgütsel etkinlik açısından önemi kabul edilen örgütlerin öğrenen örgüt olabilmesi üzerinde de son derece etkili rol oynar. Bilgi yönetiminin öğrenen örgüt oluşumunda etkili rol oynamasının en önemli nedenleri, öğrenen örgüt tanımlarında yer almaktadır.

Öğrenen örgütün bilgiyi ortaya çıkararak, elde eden, transfer eden, yeni bilgiler yaratan ve bu bilgileri tüm örgüt üyelerine aktararak, örgütsel faaliyetleri bu yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde değiştirebilme esnekliğine, yeteneğine ve kültürüne sahip örgüt olduğu düşünüldüğünde; bilgi yönetiminin bilgi teknolojileri yardımıyla yerine getirdiği verileri sınıflandırma, anlamlı hale getirme ve paylaşımını kolay ve hızlı bir biçimde sağlamanın öğrenen örgüt oluşumu için ne kadar önemli olduğu açıkça anlaşılır. Dolayısıyla bu çerçevede bilgi yönetimi, öğrenen örgütün zihinlerde yer eden düşüncelerle, hayallerle değil, gerçek verilerle zihni model oluşmasını, ekip halinde öğrenme faaliyetinin sürdürülmesini, ortaya konan vizyonun daha kolay anlaşılıp paylaşılmasını, örgütsel etkinliği artıracak bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütsel öğrenme sürecine dahil ederek örgütsel bir öğrenme kültürü oluşturma ve gelişi güzel değil sistemli bir şekilde düşünmeyi ve faaliyetlerin sürdürülmesini kolaylaştırır. Tüm bu sayılanların öğrenen örgütün unsurları olduğu göz önüne alındığında, bilgi yönetiminin öğrenen örgüt oluşumu üzerinde çok büyük bir etkiye sahip olabileceği söylenebilir. Ancak bilgi yönetiminin öğrenen örgüt oluşumu üzerinde etkili olabilmesi için, öğrenen örgüt oluşumunun örgüt açısından önemine inanılarak üst yönetim tarafından başlatılması diğer deyişle öğrenen örgüt oluşumunun üst yönetimin ortaya koyduğu bir politika olması ve bu doğrultuda amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekir. Aksi takdirde, bilgi yönetimi sadece kendinden beklenen yukarıda belirtilen işlevleri yerine getirecek; öğrenen örgütün sağlayacağı çoğu katkıyı ortaya çıkaramayacaktır.

Sonuç olarak bilgi teknolojileriyle birlikte önemi daha da artan bilgi yönetiminin işlevleri, öğrenen örgüt oluşturma bilinciyle hareket edilerek öğrenen örgüt amaç ve politikalarıyla örtüştürüldüğünde, örgütsel etkinliği daha artıracığı söylenebilir.

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞUMUNDA**  
**BİLGİ YÖNETİMİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

**I. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

**A. ARAŞTIRMANIN KONUSU**



Küresel ekonominin bütünleştirici bir parçası olarak bilgi çağının ortaya çıkışı, bilgi birikimi yönetimine son yıllarda artan bir şekilde önem verilmesine yol açmıştır. Bunun nedeni günümüzde belirsizliğin hâkim olduğu ekonomilerde rekabetçi üstünlüğü sürdürebilmenin yollarından birinin bilginin yönetilmesi olduğundandır (Timurcanday, Saatçioğlu vd., 2002:321). Son yıllarda hızlı değişimler ve gelişmeler, örgütlerin yapısını, yönetsel anlayışı değiştirdiği gibi, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, örgütlerin bilgi paylaşımını ve bilgi paylaşımı yoluyla öğrenmeyi sağlayarak, çalışmanın teorik kısmında da belirtildiği gibi, öğrenen bir örgüt kültürü oluşumuna önemli katkılar sağlamaktadır. Bundan dolayı, örgütlerin; öğrenen örgütlerin sağladığı avantajlardan yararlanabilmesi için de, bilginin bu doğrultuda yönetilmesi kaçınılmazdır. Bu yönetim etkin bir biçimde sağlandığında, örgütsel öğrenme kolay, hızlı, doğru ve etkin bir biçimde gerçekleşecek, örgütsel performansa uzun süreli etki edecek bir örgütsel iklim, kültür oluşturulmuş olacaktır. Örgütlerde kurulan bilgi sistemleri, örgütteki bireylerin bilgiye hızlı biçimde ulaşımını sağladığı kadar, her bir bireyin, bilgi, beceri, tecrübelerini diğer bireylere aktarmalarını da hem hızlandırmış hem de kolaylaştırmıştır. Bu paylaşım, sadece bir örgüt ile sınırlı kalmamakta, internet teknolojisinin sağladığı olanaklarla, diğer örgütlerle de bu paylaşım ve öğrenme etkileşimi gerçekleşmektedir. Bu açıdan bu araştırmada, örgütler birer açık sistem olarak kabul edilmekte ve dış çevre faktörlerinin de örgütleri etkilediği kabul edilmektedir. Çünkü birbirinden farklı hızlarda da olsa örgütler sürekli bir ilişki ve etkileşim içindedirler. Aynı zamanda bu örgütlerin değişimlerinde ve değişimlere uyumlarında örgütlerin denetleyebildiği ve denetleyemediği etki faktörleri vardır. Ekonomik koşullardaki değişimler, yasal, teknolojik ve sosyal değişimler çoğu kez örgütlerin denetimi dışında kalan etkileşime sahiptirler. Örgütlerin kendisinden kaynaklanan değişiklikler ise, daha çok verimlilik, etkinlik ve örgüt yöneticilerinin liderlik etme istekleriyle ilgilidir (Onal, 1995:131). Özellikle, hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı, bilgi teknolojilerinin örgütleri kuşattığı günümüzde, örgütlerin denetimi dışında gelişen bu gelişmeleri, örgütlerin etkinliğini, verimliliğini ve yöneticilerin liderlik etme isteklerini, diğer örgüt üyelerinin katılımını sağlamada kullanmak gerekmektedir. Bunu sağlamak için teknoloji ve insan faktörünü artık

bütünleşik olarak görmek gerekmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada örgütlerdeki insan faktörü, bilimsel yöntemin ilkelerinden yararlanılması gerektiği düşüncesinde olmakla birlikte, “insan faktörünü” bir makine olarak gören Taylor’un bilimsel yönetiminin aksine insanı, insan ilişkileri yaklaşımı kapsamında duygusal etkileşimli bir varlık olarak görüp, bu varlığın örgüt amaçlarıyla bütünleştirildiğinde, diğer deyişle potansiyel gücünü örgüt için kullanma yönünde motive edildiğinde, örgütün gelişimine, verimliliğine ve etkinliğine çok önemli katkılar sağlayacak bir faktör olarak kabul edilmektedir. Zaten öğrenen örgüt olabilmek de, bu yaklaşımın benimsenmesi gerektirmektedir (Yönetim yaklaşımları için bkz. Efil, 1993:21-25 ev 50-61; Karalar, 2005:11). Bu araştırmada yöneticilerin örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirerek, uzun dönemde örgütsel etkiyi devam ettirebilmeleri için, yöneticinin zamanının büyük bölümünü örgütteki bireylerin yeteneklerini geliştirmeye; onların eğitimine harcamaya ve bu konuda tam destek olması gerektiği düşüncesi benimsenmektedir. Burada bilgi paylaşımı ve yetenek geliştirmede yönetim desteğinin örgütlerin öğrenen örgüt olabilmesi için ne kadar önemli olduğu vurgusu yapılmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın konusu, bilgi teknolojilerini, yönetimi ve örgütsel öğrenme ile öğrenen örgütü bir sistem çerçevesinde bütünleştirerek ele almadır.

## B. ARAŞTIRMANIN AMACI

“Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetiminin Rolünün” araştırıldığı, bu araştırmanın amacı, kurum ve kuruluşların etkinliği, sürekli gelişmeleri ve değişimlere uyumu açısından son derece önemli görülen bilgi edinme, paylaşma, deneyim ve hatalardan öğrenme kültürünün kurum içine yerleştirilmesinin genel tanımlayıcı ifadesi olan öğrenen örgüt yaklaşımını, bilgi yönetimi bağlamında ele almak; bilgi yönetiminin öğrenen örgüt oluşumuna etkisini, bilgi paylaşımının ve öğrenmenin, öğrenmeyi hızlandırıp etkinleştiren bilgi yönetiminin, kurum kültürüne yönetim kültürüne, öğrenmeyi destekleyen yönetime, öğrenme açısından kişisel istekliliğe ve beceriye, paylaşılan vizyona, sistem merkezli düşünmeye, ekip halinde öğrenmeye ve yapısal değişime etkisini Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.’de uygulamaya girilen KOBİS programına bağlı olarak araştırmaktır.

### C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamını öğrenen örgüt ile bilgi yönetimi konuları oluşturmuştur. Bu iki konunun birlikte ele alınması, bilgi yönetiminin öğrenmeyi buna bağlı olarak da örgütsel etkileyici nitelikte olmasından kaynaklanmıştır. Çalışma bilgi yönetimi ve öğrenme ilişkisi kapsamında ele alındığından, çalışmanın uygulama kısmının da bilgi orijinli bir kurum ve kuruluşlarda yapılmasının doğru olacağı kanaati oluşmuştur. Bu sebeple araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde, bilginin üretilmesi ve paylaşılmasında öncelikli sorumluluğu olan üniversitelerin işlevi ve rolü göz önünde bulundurulmuş ve uygulamanın Afyon Kocatepe Üniversitesinde yapılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda pilot birim olarak İ.İ.B.F. seçilmiştir.

### D. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Uygulama, bir kurumda geliştirilen bilgi yönetim sisteminin tanıtımı ve bilgi sisteminin öğrenen örgüt oluşumuna katkısına ilişkin değerlendirmeleri içermektedir. Araştırmada öncelikle kullanıcıların değerlendirmelerine ulaşmak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada anket dışında da, veri toplama yöntemleri kullanılmış, yarı yapılandırılmış görüşmelerin yanı sıra, belge incelemesi ve gözlem yöntemlerine de başvurulmuştur. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anketin dışında yöntemlerin de kullanılmasının nedeni, anket yönteminin “olgu” üzerinde odaklanması ve “olgunun ortaya çıktığı bağlamı ölçmedeki yetersizliğidir.(Kurt, 2004:151-154)” Bu kapsamda doküman incelemesi yapılmış, üniversitenin web sitesi, süreçler, yetkililerle bire bir görüşmeler yapılarak bilgi sistemi işleyişi fikir sahibi olunmuştur.

Araştırmada veriler, Afyon Kocatepe Üniversitesi (AKU) İ.İ.B.F.’de çalışan bilgi teknolojilerini sürekli kullanan akademik ve idari personelden toplanması amaçlanmıştır. Bu amaçla, KOBİS sistemine eklenen anket ile verilerin bilgisayar ortamında toplanması sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunun ilk bölümünde cevaplayıcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular

yer almıştır. İkinci bölümde bilgi yönetim sistemlerinin öğrenen örgüt disiplinlerine etkilerini sorgulamaya yönelik ifadeler ile araştırmaya katılanların genel değerlendirmelerini içeren yargı ifadelerine yer verilmiştir. Katılımcıların bu ifadeleri beşli Likert ölçeğine göre (kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum) değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonucu değerlendirilen verileri SPSS 10.0 paket programıyla değerlendirilmiştir.

## **II. ARAŞTIRMA EVRENİ HAKKINDA BİLGİLER**

### **A. AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ (AKÜ) HAKKINDA BİLGİLER**

Afyon Kocatepe Üniversitesi, 03 Temmuz 1992 tarihi ve 3837 sayılı kanunla kurulmuştur. Kurulduğu günden beri hızlı bir gelişme gösteren Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyonkarahisar'da Ahmet Necdet Sezer Kampüsü, Ali Çetinkaya Kampüsü, Ahmet Karahisari Kampüsü, olmak üzere toplam üç kampüste eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdürmektedir. Rektörlük Birimleri, Eğitim Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Veteriner Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yabancı Diller Yüksekokulu, Turizm-İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Merkez Kütüphane Ahmet Necdet Sezer Kampüsü'ndedir. Tıp Fakültesi, Afyon Meslek Yüksekokulu, Rektörlük Ahmet Necdet Sezer Araştırma ve Uygulama Hastanesi Ali Çetinkaya Kampüsü'nde yer alırken Devlet Konservatuvarı ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu' da Ahmet Karahisari Kampüsü'ndedir. 2007 - 2008 akademik yılında üniversitemizin fakültelerinde 9.453 öğrenci öğrenim görmektedir.

### **B. İ.İ.B.F. HAKKINDA BİLGİLER**

Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Profesörler Kurulu'nun 12 Ekim 1974 tarih ve 23 sayılı kararı ile kurulmasına karar verilen "Afyon Maliye Muhasebe Yüksekokulu" şu anda rektörlük birimlerinin bulunduğu Afyon Lisesinin köşesindeki

binada 1974-1975 öğretim yılında 350 öğrenci ile eğitime başladı. Kuruluşundan birkaç yıl sonra "Afyon Mali Bilimler Fakültesi" adıyla eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdüren okulun statüsü 1982 yılında yeniden değişti. 1982 yılında yükseköğretimde yapılan yeni düzenlemelerle Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Anadolu Üniversitesi olarak yeniden yapılanırken, "Afyon Mali Bilimler Fakültesi" de Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ne bağlı "Afyon Maliye Muhasebe Yüksekokulu" olarak eski haline dönüştürüldü. 1987 yılında tekrar fakülte haline dönüştürülerek "Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi " adını aldı. 03 Temmuz 1992 tarihinde Afyon Kocatepe Üniversitesi'nin Kuruluş Kanununun Resmi Gazetede yayımlanması ile bağlantısı ve adı değişerek Afyon Kocatepe Üniversitesinin Rektörlüğüne bağlı olarak İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesine dönüştürüldü. "İktisat", "Maliye" ve "İşletme" bölümleri ile eğitime devam ederken Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın 13 Nisan 2006 tarihindeki 8932 ve 8933 nolu izinleriyle "Uluslararası Ticaret ve Finansman" ve "İngilizce İşletme" bölümleri açılmıştır. Ahmet Necdet Sezer Kampüsünde bulunan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi eğitime beş bölümle devam etmektedir.

AKÜ İ.İ.B.F.'de akademik personel dağılımı aşağıdaki gibidir (Bilgiler AKÜ Personel Daire Başkanlığından 3 Şubat 2008'de alınmıştır):

- Profesör 6
- Doçent 9
- Yard.Doç.Dr. 36
- Öğretim Görevlisi 22
- Araştırma Görevlisi-26
- Uzman 1

### **III. AKÜ İİBF'DE BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖĞRENEN ÖRGÜT**

#### **OLUŞUMUNA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

##### **A. KOCATEPE BİLGİ SİSTEMİ (KOBİS)**

## 1. Sistemin Tanıtımı

Günümüzde bilgi en büyük güç halini almıştır. Bilgiyi elinde tutan toplumlar ilerlemiş ve dünyaya yön veren uluslar haline gelmiştir. Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması ile bilgiye erişimin basit ve çabuk olmasına rağmen, doğru bilgiye doğru kişilerin doğru zamanda ulaşması gerekliliği “Bilgi Yönetimi” kavramını ortaya çıkarmıştır. Bilgi yönetimi kuruluşların örtük ve açık bilgilerini toplamak, tasnif etmek, sınıflamak ve dağıtmayı amaçlayan bir yönetim uygulamasıdır. Bu çerçevede kuruluşlar bilgiden daha etkin yararlanmak ve rekabetçi yapılarını artırmak için bilgi yönetimi ve uygulamalarına bağlı olarak yapılandırılan bir model temelinde bilgi yönetim sistemi oluşturmakta ve uygulamaktadırlar.

Bilgi yönetimi kuruluşlarda ortaya çıkartılan örtük ve açık bilgilerini toplamak, tasnif etmek, sınıflamak ve dağıtmayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede örgütler rekabet koşullarının üst düzeyde olduğu günümüz koşullarında kendilerine avantaj sağlamak, hızlı karar almak, doğru adımları atmak için bilişim sistemlerini kullanarak oluşturulan bilgi yönetimi uygulamalarına başvurumaktadırlar.

Bilgi yönetimi kurumların bilgi varlıklarına odaklanır. Çoğu kurum için iki tip bilgidен söz edilebilir:

- Açık bilgi: Herkesin rahatça erişebileceği bilgi türüdür. Kurum içinde kayıtlı, dosyalanmış, ulaşılması kolay, elde edilmesinde zorluk yaşanmayan bilgilerdir. Yazılı olan her türlü bilgiye açık bilgi denebilir. Kurum içinde birimlerin birbirlerine gönderdikleri evraklar, borsaya gönderilen bilançolar, üçüncü kişilere gönderilen raporlar bu kapsamdadır.
- Örtük bilgi: Organizasyonda kaydedilmemiş bilgilerdir. Bu tür bilgiler genellikle kişilerin çeşitli şekillerde elde ettikleri deneyimleri, edindikleri tecrübeleridir. Bu tür bilgiler kayıt altına alınmadıkları için örtük bilgi sınıfına girmektedir. Bu tür bilgiler kişiseldir ve yazıya dökmek, formüle etmek zor

olmaktadır. Bir ustanın yılların verdiği bilgi ve tecrübe ile zanaatını iyi bir şekilde yapması fakat bunu açıklayamaması bu tür bilgiye bir örnektir.

Kocatepe Bilgi Sistemi (KOBİS), bir bilgi yönetimi sistemidir. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bünyesinde üretilen ve çeşitli yollarla ortaya çıkan bilginin toplanması, arşivlenmesi, tasnifinin ve paylaşımının yapılmasını sağlamaktadır. Fakülte içinde bilgi yönetimini gerçekleştirmektedir. İdari ve akademik personel ile fakülte öğrencilerini bilgi ortamında buluşturmak ve üretilen bilginin paylaşımını gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

KOBİS, kurum içindeki açık bilgi ile ilgilenmektedir. Yapılan faaliyetler sonucu ortaya çıkan bilginin tasnifini ve yaygınlaştırılmasını sağlamaktadır. Kullanıcıların ihtiyaç duyduğu bilgiye hızlı bir şekilde ulaşabilmeleri kurumun verimliliğine ve performansını arttırmakta, memnuniyet düzeylerini üst seviyeye çıkarmaktadır.

Bilgi sistemlerinin geliştirilmesinde kullanılan teknolojiler farklılık gösterse de internet teknolojisindeki gelişmeler web uygulamalarına ilgiyi arttırmaktadır. Kullanımı kolay, her yerden ulaşılabilir olması, platform bağımsızlığı, bilgisayara ek bir program yükleme zorunluluğu olmaması gibi avantajları sayesinde web uygulamaları öne çıkmaktadır.

KOBİS, bir web uygulamasıdır. Çok farklı kaynaklardan elde edilen bilgileri tek bir veritabanında toplamakta, kullanım kolaylığı olan bir arayüz ile üyelerine sunmaktadır. Burada tercih edilen veritabanı Microsoft tarafından geliştirilen Microsoft SQL (MSSQL) veritabanıdır.

Veritabanı kavramının ilk kullanıldığı 1980'li yıllardan bu güne geçen zaman içinde bilgi işlemek için veritabanları vazgeçilmez bir araç haline gelmiştir. Bu gün işletim sistemlerinden sonra en yüksek karlılık oranına sahip sektör veritabanı

üreticileridir. Dünya zenginleri arasındaki sıralamalarda veritabanı üreticisi Oracle'ın en üstlerde yer alması bunun sonucudur.

MSSQL daha çok orta ve büyük ölçekli kuruluşlar tarafından kullanılmaktadır. Kullanıcılar tarafından işlem yapılan bilgilerin bilgisayar ortamında fiziksel alanlarda saklanmalarını sağlamaktadırlar. Diskler üzerinde saklanan verileri şekillendiren, veri tiplerini düzenleyen, diskte çıkabilecek sorunları bertaraf eden, kullanıcıya bir arayüz ile sorgulamalar yapabilme imkanı veren sistemlerdir. Alt tarafta binlerce satır veriyi saklar, istenen verileri bulur, silinmek ve değiştirilmek istenen veriler üzerinde herhangi bir karışıklığa meydan vermeden işlemleri düzenlemektedirler.

KOBİS .NET ortamında C# dili kullanılarak geliştirilmiştir. Microsoft.NET platformu her türlü yazılım geliştirme ihtiyacına yönelik hazır bir altyapı sunarak uygulama geliştiricilerin windows, web ve mobil platformlara yönelik uygulamaları, çok daha hızlı, kolay ve güçlü bir şekilde geliştirebilmelerine olanak tanımaktadır. Uygulama geliştiriciler şifreleme, kimlik doğrulama, yetkilendirme, socket iletişimi, her türlü veri kaynağına yönelik veritabanı işlemleri, xml ve web servisi teknolojilerine kadar her türlü işlemi .NET platformunda yapabilmektedirler. Aynı anda birbirinden farklı onlarca uygulama geliştirme dili tek yapı üzerinde kullanılmakta ve geliştiricilerin farkı bir uygulama geliştirme dili bilmeleri zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır.

## **2. Sistemin Bileşenleri**

Kurumlar küçük, orta ve büyük ölçekli olarak büyüklüklerine göre sınıflandırılmaktadırlar. Her kurum içinde farklı departmanlarda farklı işlemler yapmakta ve üretime farklı seviyelerde katılmaktadırlar. Bir birimin üretim düzeyi yüksek olurken diğer birimin daha düşük olabilmektedir. Fakat kurumlar bu birimleri ile ayakta kalmakta ve sektörde yer edinmektedirler. KOBİS fakülte içindeki her birimi göz önünde tutmakta, bilgi üretimine katkı sağlayabilecek unsurları ayrı ayrı ele almaktadır. Bunlar:



- Akademik Yöneticiler: Fakülte içinde görevli akademik yöneticilerin tümü için giriş sağlanmaktadır. Yöneticilerin sorumlu olduğu bölümler ile personel göz önünde tutularak bağlantı yapan kişiye uygun ekranlar görüntülenmektedir. Dekan, dekan yardımcıları fakültedeki her işlem ve personel ile ilişkilendirilmiştir. Bölüm başkanları, bölüm başkan yardımcıları kendi bölümleri ve personeli ile ilişki kurularak sisteme giriş yapması sağlanmıştır. Yönetici sorumlu olduğu işlemler ve kişiler ile detaylı şekilde bilgilendirme yapmakta, sorumluluğu altındaki işlemler hakkında bilgi alabilmektedir.
- Öğretim elemanları: Fakülte içinde öğrenci ile irtibatı en fazla olan, eğitim-öğretime doğrudan katılan kişiler öğretim elemanlarıdır. Derslere girip çıkarlar, akademik çalışmalarına devam ederler, ders notları hazırlayarak bilgi üretimine katkı sağlarlar. Herhangi bir yöneticilik görevi olmadıklarından öğrenci-öğretim elemanı iletişimini en fazla sağlamaları gereken kişilerdir. KOBİS'te öğrenciler ile ilgili alanlara ulaşabilen ve işlem yapabilen kullanıcı gurubudur.
- İdari Yöneticiler: Fakülte içinde idari yönetici sadece fakülte sekreteridir. Fakültede yapılan yazışmalardan ve idari personelin işlemlerinden sorumludur. Fakülte yöneticisi sisteme giriş yaptığında fakülte içindeki her bir idari personele ait bilgilere ulaşma yetkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda akademik personelin görev yerlerini sisteme girmek, akademik yöneticilerin görev değişikliklerini sisteme işlemek vb. yetkiler sağlanmıştır.
- Öğrenciler: KOBİS'te son kullanıcı gurubu öğrencilerdir. Fakülte içinde sayıca en fazla gurup olan öğrenciler sisteme giriş yaparak kendiler ve dersleri ile ilgili bilgilere ulaşabilmektedirler. Birbirlerine ve hocalarına mesaj gönderme, hocaları tarafından gönderilen mesajları okuyabilme, ders notlarına ulaşabilme gibi yetkileri bulunmaktadır.

Her birimin bilginin ortaya çıkışına katkısı ve bilgiyi kullanımı farklı olmaktadır. Bilgiye duyulan ihtiyaç bakımından birimler farklılık göstermektedir. Her birim kendi yetkisi kapsamında işlem yapmakta, yetkisiz erişim engellenmektedir.

### 3. Sistemin Geliştirilmesi

Günümüz bilgisayar sistemleri önceki yıllara oranla çok büyük gelişme göstermiştir. İlk bilgisayarlar hacim itibariyle oda büyüklüğünde iken ve işlem açısından sınırlı idi. Günümüzde kullanılan standart dört işlem yapabilen hesap makineleri gibiydiler. Günümüz modern bilgisayarları hacim olarak oldukça küçüldüler ve yapabildikleri de o derece artmış bulunmaktadır. Gen teknolojisindeki ilerlemeler, nano teknolojisindeki gelişmeler, uzay bilimlerindeki atılımların temelinde bilgisayar sistemlerinin kullanımı yatmaktadır.

Bilgisayar sektörü ilerlemekte ve o derecede karmaşıklaşmaktadır. Önceleri yazılım geliştiriciler tek kullanıcı uygulamalar üzerinde çalışırken günümüzde geliştirilen uygulama binlerce kişi tarafından kullanılabilir. Bilgisayarın ilk yıllarında geliştirilen uygulamalar için çok küçük işlemci gücü ve hafıza alanı gerekiyken günümüzün uygulamalarına server sistemlerin işlemcileri ve hafıza alanları yetmemektedir. Bundan dolayı grid teknolojileri kullanılarak bilgisayarların birbirlerinin işlemcileri ve hafızalarının kullanımı sağlanmaktadır.

Geliştirilen uygulamalarda hedeflerin belirlenip uygun bilgisayar sistemlerine yatırım yapılmalı, analiz süreci ile planlamanın hedefe uygun olmasına dikkat edilmelidir. Planlaması ve analiz süreci iyi yapılmadığından yarım kalmış birçok uygulama bulunmaktadır.

KOBİS geliştirilmeden önce ihtiyaçların belirlenme işlemleri yapılmıştır. Yazılım ve donanım gereksinimlerinin neler olacağı sorularına cevaplar aranmıştır. Geliştirilecek uygulamanın kimler tarafından hangi teknolojiler kullanılarak geliştirileceği belirlenmiştir. Bu süreçte iki yazılım uzmanı, bir proje yöneticisi ile bir koordinasyon yöneticisi olmak üzere 4 kişi görev almıştır. Proje geliştirme süreci 4 ay sürmüştür ve uygulamaya geçmiştir.

Uygulamada nelerin bulunması gerektiği tartışılmıştır. Fakülte içinde hangi alanlarda ve nerede kullanılabileceği belirlenmiştir. Kullanıcı gurupları şekillendirilmiştir. Gurupların istekleri, önerileri yüz yüze görüşmeler ve deneyimler yolu ile belirlenmiştir.

Yapılacak işlemler maddeler halinde belirlenerek, her bir işlem için farklı kullanıcı gurupların ekran görüntüleri çizilmiştir. Çizimler sırasında ortaya çıkan bilgilerin ne şekilde saklanacağı, hangi veritabanının kullanılacağı, kullanılacak tablolar ve bilgi alanlarının tespiti yapılmıştır. Ekran görünümü için css yazılımı, veritabanı oluşturulması işlemleri için çeşitli kişilerden görüşler alınmıştır. Kağıt ortamındaki çizimlerin bilgisayar ortamına aktarılması ve sistemin test edilmesi ile süreç tamamlanmıştır.

#### 4. Sistemin Fonksiyonları

KOBİS iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım herkese açık olup herhangi bir giriş istemez. Her internet kullanıcısı bağlantı sağlayabilmektedir. Genel kullanım için geliştirilmiş ve sistemin giriş bölümü olarak düşünülmüştür. Bu bölüm internet kullanıcıları için bilgilendirme ve sistemi tanıtmaya görevi görmektedir. İkinci kısım üyelere ait olan kısımdır. Bu bölüme giriş için kullanıcılardan kullanıcı adı ve şifre bilgisi istenmektedir. Her kullanıcı sisteme giriş yapabilmesi için bu bilgilere sahip olması gerekmektedir.



Şekil 11. Üyelik İşlemleri Panel Girişi

Sisteme başarılı bir şekilde giriş yapan kullanıcı tanımlamalar gereği kendisine uygun arayüz görüntülenir ve bağlantı yapabileceği linkler düzenlenir. Kullanıcının giriş bilgileri arayüzde sağ üste yer almaktadır. Bir güvenlik önlemi olarak kullanıcının sisteme bağlandığı son tarih kullanıcıya bildirilir. Bu şekilde kullanıcı son giriş yaptığı zaman hakkında bilgilendirilmiş olur. Giriş yapan bir kullanıcı için oluşturulan arayüzde bulunan bileşenler ve yapmasına izin verilen fonksiyonlar şunlardır:

- Genel: Genel olarak isimlendirilen bu bölümde sisteme giriş yapan tüm kullanıcılar için ortak olan linkler gösterilmektedir.
- Ana Sayfa: Uygulamanın herhangi bir yerinden başlangıç yerine dönüş için kullanılmaktadır.
- Mesajlarım: Kullanıcıların kendi aralarında mesaj alıp verme işlemlerini düzenlemektedir. Mesajın konusu ve metni girilerek kime yada kimlere gönderileceği bilgisi girilir. Sisteme giren kullanıcı kendisine bir mesaj gönderildiğinde “Yeni mesajınız var” şeklinde uyarı ile karşılaşmaktadır. Mesaj alan kullanıcı mesajı silebilir, cevap olarak mesaj yazabilir, mail adresi tanımlanmış ise cevap olarak mail gönderebilir.
- Duyurular: KOBİS üzerinde duyuru yapmak için kullanılmaktadır. Bir kullanıcının ilan edeceği, kullanıcılar ile paylaşacağı bir duyuru olduğunda bu bölümden tanımlamaları yapılmaktadır. Kullanıcının daha önce tanımadığı duyurular listelenmekte, yeni duyuru tanımlaması yapılmakta, daha önce yapılan duyurular üzerinde update ve delete işlemlerini gerçekleştirebilmektedir.

Duyuru Listesi							
Duyuru Konusu	Duyuru Metni	Başlama Tarihi	Bitiş Tarihi	Durumu	Düzenle	Sil	Mail Gönder
13. Ulusal Finans Sempozyumu Fakültemizce Gerçekleştirilecek	12. si Kayseri Erciyes Üniversitesi'nce gerçekleştirilecek olan Ulusal Finans Sempozyumu'nun 2009 yılında Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi İBFF İşletme Bölümünde gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.	05.01.2008 00:00:00	05.01.2009 00:00:00	<input checked="" type="checkbox"/>			

Yeni Duyuru Ekle

Duyuru Konusu: Kobis Kullanıma Başlandı

Duyuru Metni: Kocatepe Bilgi Sistemi tamamlanarak tüm kullanıcıların hizmetine girmiş bulunmaktadır. notsis deki kullanıcıları ve şifreleri ile giriş yapılabilir.

Duyuru Tipi: BÖLÜMLER

Duyuru Başlangıç Tarihi: 04.01.2008

Duyuru Bitiş Tarihi: 05.01.2008

Durumu:

Şekil 12. Sistemin Duyuru Bölümü

- **Etkinlikler:** Sisteme giriş yapan kullanıcılar bir panel, seminer, bildiri, konferans vb. bir etkinliği duyurmak, tarihini, yerini, düzenleyen kişi yada kurum bilgisini bu bölümden girebilmektedir. Girilen etkinlik "Tüm Sistem" ile sisteme giriş yapan yada yapmayan herkesin görmesini, "Tüm Üyeler" ile KOBİS de kullanıcı adı ve şifreye sahip olup giriş yapan kullanıcılara ve "Bölümler" ile fakültenin herhangi bir bölümündeki tüm kişiler için aktif olmasını sağlayabilmektedir. Girilen bir etkinlik için update ve delete işlemleri bulunmaktadır.

Etkinlik Listesi							
Bilgi	Etkinlik Adı	Açıklama	Başlama Tarihi	Bitiş Tarihi	Düzenle	Sil	
	Akademik Bilişim 2008	Üniversitelerde bilgi teknolojileri konusunda ilgili grupları bir araya getirerek, bilgi teknolojileri altyapısı, kullanımı, eğitimi ve üretimini tüm boyutlarıyla tanıtmak, tartışmak, tecrübeleri paylaşmak, ve ortak politika oluşturmak amaçlarıyla ulusal boyutta Akademik Bilişim 2008 konferansı, bu yıl 30 Ocak - 1 Şubat tarihlerinde Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde yapılacaktır.	31.12.2007 00:00:00	05.02.2008 00:00:00			
	Afyon Kocatepe Üniversitesi İnternet Haftasını Kutluyor	Afyon Kocatepe Üniversitesinin internetin Türkiye'ye gelişinin 16. yıldönümü nedeniyle düzenleyeceği ve 12 Nisan Çarşamba günü başlayacak "İnternet Haftası 2008" etkinlikleri Sabri Bektöre Konferans salonunda yapılacaktır. İnternet ile ilgili konuların konuşulacağı toplantı ve seminerler tüm gün sürecekler.	31.12.2007 00:00:00	13.04.2008 00:00:00			

←

Etkinlik Adı:

Açıklama:

Etkinlik Başlangıç Tarihi:

Etkinlik Bitiş Tarihi:

Etkinliği Görüntüleyebilecek Kişiler:

Şekil 13. Etkinlik Bölümü

- **Akademik CV:** Öğretim elemanları ve akademik yöneticiler için akademik çalışmalarının yer aldığı bölümdür. Bu bölümde detaylı olarak akademik çalışmaların girişini yapabilmektedirler.
- **Bilgi Havuzu:** Bilgi havuzu linki sisteme giriş yapan tüm kullanıcılar için gösterilmektedir. Kullanıcılar tarafından bir takım belgelerin sisteme atılmasını içermektedir.
- **Kitap Tarama:** Üniversite kütüphanesine bağlantı sağlamaktadır.

- SSS: Sık sorulan sorular olarak hazırlanan bu bölüm zaman içinde kullanıcılar tarafından gönderilen sorular ile zenginleşmesi düşünülmektedir.
- Akademik Bilgileri: Bu bölüm daha çok öğretim elemanı ile öğrencileri arasında iletişim kurabileceği, öğrenci bilgilerine ulaşabileceği bilgilerden oluşmaktadır.
- Yürüttüğüm Dersler: Öğretim elemanları ve akademik yöneticiler için aktif olan link dönemde okutulan derslerin adlarını, fakülte veya yüksekokulunu, öğrenci sayısı bilgilerini vermektedir. Kullanıcı dersini alan öğrencilere duyuru yapabilmekte, dosya gönderebilmektedir.

DERSLERİM						
Ders Adı	Okul	Bölüm	Öğrenci Sayısı	Bilgi	Bilgi	
LABORATUVAR TEKNİK.VE UYGUL.	Fen Edebiyat Fakültesi	BİYOLOJİ	69	<a href="#">Dosya</a>	<a href="#">Duyuru</a>	
LABORATUVAR TEKNİK.VE UYGUL.	Fen Edebiyat Fakültesi	BİYOLOJİ (İ.Ö)	50	<a href="#">Dosya</a>	<a href="#">Duyuru</a>	
BİTKİ FİZYOLOJİSİ I	Fen Edebiyat Fakültesi	BİYOLOJİ	49	<a href="#">Dosya</a>	<a href="#">Duyuru</a>	
BİTKİ FİZYOLOJİSİ I	Fen Edebiyat Fakültesi	BİYOLOJİ (İ.Ö)	48	<a href="#">Dosya</a>	<a href="#">Duyuru</a>	
MOLEKÜLER SİST. (SEÇ.)	Fen Edebiyat Fakültesi	BİYOLOJİ	23	<a href="#">Dosya</a>	<a href="#">Duyuru</a>	
MOLEKÜLER SİST. (SEÇ.)	Fen Edebiyat Fakültesi	BİYOLOJİ (İ.Ö)	21	<a href="#">Dosya</a>	<a href="#">Duyuru</a>	
BİTKİ YETİŞTİRME TEKNİKLERİ VE UYGUL.	FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ	Biyoloji	4	<a href="#">Dosya</a>	<a href="#">Duyuru</a>	
BİTKİ HÜCRESİ METABOLİZMASI	FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ	Biyoloji	3	<a href="#">Dosya</a>	<a href="#">Duyuru</a>	

DOSYA İŞLEMLERİ					
Dosya Adı	Açıklama	Boyutu	Durumu	Sil	
yapılacaklar.txt	aaa	163	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
temp.doc	ff	315 B	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
duyur.gif	Duyurularda eklenecek Resim	1370 KB	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Yeni Dosya Ekle Yenile

Şekil 14. Dersler ve Dosya İşlemleri Bölümü

- Lisans Danışmanlıklarım: Üniversitede eğitim öğretimine devam eden her öğrenciye bir öğretim elemanı danışman olarak atanmaktadır. Öğrenci çeşitli konularda öğretim elemanı ile görüşebilmekte, danışmanı olan öğretim elemanının düşüncelerini alabilmektedir. Dönem başlarında ders

seçimlerinde danışmanlar öğrencilerin seçtiği dersleri onaylamak yada başka ders seçmeleri konusunda görüşebilmektedirler. Sisteme giriş yapan öğretim elemanı danışman olarak atandığı öğrenci listesi gelmekte, öğrencileri ile buradan iletişim kurabilmektedir. Ders seçim dönemlerinde ders seçim işlemlerini onaylayabilmekte, değişiklik yapabilmektedir. Öğretim üyesi danışmanı olduğu öğrencinin diğer dersleri, dersine giren öğretim elemanını ve derslerden aldığı notlarına ulaşabilmektedir.

DANIŞMANI OLDUĞUM ÖĞRENCİLER					
Bilgi	Öğrenci No	Adı	Okul	Bölüm	
	060103001	SEYİDE KAŞIKCI	FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ	BİYOLOJİ	
	060103002	HÜSEYİN TEMİZ	FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ	BİYOLOJİ	







HÜSEYİN TEMİZ								
Ders Adı	Hocası	Vize 1	Vize 2	Vize 3	Final	Genel Ortalama	Harf Notu	
OMURGASIZ HAYVANLAR SİS.	FERRUH AŞÇI	59	0	0	0	23,60		
MENDEL GENETİĞİ	SERAP TUTGUN ONRAT	54	0	0	0	21,60		
HÜCRE BİYOLOJİSİ	MUHSİN KONUK	55	0	0	0	22,00		
BİYOKİMYA I	MUHSİN KONUK	70	0	0	0	28,00		
HÜCRE BİYOLOJİSİ LAB.	MUHSİN KONUK	75	0	0	0	30,00		
OMURGASIZ HAY.SİS.LAB.	FERRUH AŞÇI	58	0	0	0	23,20		
GENEL BİYOLOJİ I	MEHMET TEMEL	67	0	0	0	26,80		
ENDOKRİNOLOJİ (SEÇ)	SAİT BULUT	53	0	0	0	21,20		
SİTOGENETİK (SEÇ)	SERAP TUTGUN ONRAT	57	0	0	0	22,80		

[KARNE](#) [TRANSKRİPT](#)

Şekil 15. Lisans Danışmanlıkları Bölümü

- Lisansüstü Danışmanlıkları: Öğretim elemanı ve akademik yöneticiler için aktif olan bu link ile yüksek lisans ve doktora tez aşamasında olan öğrenci listesini görebilmektedirler. Öğrencilerin öğrenci sisteminde bulunan karne, transkript bilgilerine buradan erişebilmektedirler.



Bilgi	ÖĞR.NO	ADI	SOYADI
	050674012	SELMA	ALTINDYIP
	050606007	RAMAZAN	TUNÇ
	050606017	UFUK	BOZKURT
	050606030	MEVLÜT	BALTA
	060606006	HASAN	ÜNAL
	060672004	ÖZLEM	YAŞAR UĞURLU

Öğrenci Numarası

Adı

Soyadı

Bölümü

Ana Bilim Dalı

Kayıt Tarihi

Türü

Tez Konusu

Açıklama

[KARNE TRANSKRİPT](#)

Şekil 16. Lisansüstü Danışmanlıkları Bölümü

- Ders Programı: Öğretim elemanının dönem boyunca girdiği dersler listelenir. Dersin günü, saatleri, fakülte veya yüksekokulu vb. bilgileri listelenmektedir.

Saatler/Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma
08:30-09:10		Genel Yönetim BAYAT M.Y.O.		Bilgi Yönetimi SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTUSU
09:20-10:00		Genel Yönetim BAYAT M.Y.O.		Bilgi Yönetimi SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTUSU
10:10-10:50		Genel Yönetim BAYAT M.Y.O.		Bilgi Yönetimi SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTUSU
11:30-12:10		Genel Yönetim BAYAT M.Y.O.		Uzmanlık Alan Dersi SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTUSU
12:20-13:00		Yön. Organizasyon BAYAT M.Y.O.		Uzmanlık Alan Dersi SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTUSU
13:10-13:50	Danışmanlık SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTUSU	Yön. Organizasyon BAYAT M.Y.O.		Uzmanlık Alan Dersi SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTUSU
14:30-15:10	Danışmanlık SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTUSU	Yönetim Bilgi Sistemi SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTUSU		Uzmanlık Alan Dersi SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTUSU
15:20-16:00	Danışmanlık SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTUSU	Yönetim Bilgi Sistemi SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTUSU		Uzmanlık Alan Dersi SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTUSU
16:10-16:50		Yönetim Bilgi Sistemi SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTUSU	Genel Yönetim BAYAT M.Y.O.	Genel Yönetim I.I.B.F.
17:00-17:40		Yönetim Bilgi Sistemi I.I.B.F.	Genel Yönetim BAYAT M.Y.O.	Genel Yönetim I.I.B.F.
17:50-18:30		Yönetim Bilgi Sistemi I.I.B.F.	Genel Yönetim BAYAT M.Y.O.	Genel Yönetim I.I.B.F.
18:40-19:20		Yönetim Bilgi Sistemi I.I.B.F.	Genel Yönetim BAYAT M.Y.O.	Genel Yönetim I.I.B.F.

Şekil 17. Ders Programı Bölümü

- **Öğrenci Bilgileri:** Öğretim elemanının dönem boyunca girdiği derslerin listesi gelmektedir. Dersini alan öğrenciler hakkında detaylı bilgilere ulaşabilmektedir. Öğrencinin diğer derslerini, öğretim elemanını aldığı notları gibi bilgilere ulaşabilmektedir.
- **Özlük Bilgileri:** Kullanıcı hakkında bir takım bilgiler içermektedir. Sisteme giriş yapan tüm kullanıcılar için görüntülenen bir linktir.
- **Personel Bilgileri:** Kullanıcının personel bilgileri görüntülenir. Kadro yeri, görev yeri, bölümü, dil sınavları, öğrenim bilgileri vb. bulunmaktadır.

## PERSONEL BİLGİLERİ

Adı Soyadı	MUSTAFA KURT	Kurum Sicil No	KA0928
İdari Görevi	DEKAN YARDIMCISI	İdari Görev Yeri	02
Kadro Ünvanı	YARDIMCI DOÇENT	Görev Yeri	İ.İ.B.F.
Kadro Yeri	İ.İ.B.F.	Ünv. Giriş Tarihi	22.11.2000 00:00:00
İlk İşe Giriş Tarihi	22.11.2000 00:00:00	Kadro Yeri ABD	YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Kadro Yeri Bölümü	İŞLETME	Program	
Çalıştığı Birim		Üds Dil Sınavı	İNGİLİZCE 85 (MART 2001 SOS) İNGİLİZCE 82,5 (2006 EKİM SOS B)
Kpds Dil Sınavı	İNGİLİZCE 62 (MAYIS 2000)		
Lisans	DUMLUPINAR UNİ.İ.B.F.İKTİSAT(24.07.1998 00:00:00)		
Yüksek Lisans	DUMLUPINAR UNİ.İŞLETME YÖN.VE ORG.(06.02.2001 00:00:00)		
Yüksek Lisans Konusu	YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ		
Doktora	A.K.Ü.SOS.BİL.ENS.İŞLETME(03.08.2004 00:00:00)		
Doktora Konusu	İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE REKABET AVANTAJINA KATKILARI		

Şekil 18. Personel Bilgileri Bölümü

- **Ücretler:** Kullanıcının maaş bilgileri ve ekders ücret bilgileri görüntülenmektedir.
- **İzinler:** Sisteme giriş yapan kullanıcı önceki yıllarda kullandığı izinler listelenir.
- **İdari Görevler:** Kullanıcının yürütmekte olduğu idari görevleri varsa liste halinde gelmektedir.
- **Hastane Randevu:** Üniversite personeli üniversitenin hastanesinden faydalanmak istediğinde bu bölümden giriş yaparak hastane için randevu alabilmekte, daha önce alınmış randevuları listeleyebilmektedir.

The image shows a web interface titled 'Öneri ve Dilekleriniz'. It contains a large, empty rectangular text box with a vertical scrollbar on the right side. Below the text box are two buttons: 'Gönder' (Send) and 'Temizle' (Clear).

Şekil 19. Öneri ve Dilek İletim Paneli

- **Güvenli Çıkış:** Bu link ile giriş yapan kullanıcının giriş bilgileri hafızadan silinir ve sistemden çıkış yapması sağlanmış olur.

## IV. ANKET BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

### A. DEMOGRAFİK VERİLER

Anketin birinci bölümü demografik bir kısım verilerle ilgilidir. KOBİS sistemine eklenen anketin demografik bölümüne ilişkin veriler, SPSS 10.0 programı yardımıyla değerlendirilerek tablo ve grafikler oluşturulmuş ve bunlar yardımıyla veriler yorumlanmıştır.

#### 1. Yaş Bulguları

Tablo 6. Katılımcıların Yaşlarıyla İlgili Frekans Dağılımları

Yaşınız?	Sayı	%	Geçerli %	Toplanan Değer
18-24 yaş	1	3,0	3,0	3,0
25-30 yaş	13	39,4	39,4	42,4
31-35 yaş	9	27,3	27,3	69,7
36-45 yaş	10	30,3	30,3	100,0
Toplam	33	100,0	100,0	

Tablo 6’da görüldüğü gibi anket katılımcı sayısı 33’tür. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımına bakıldığında yoğunluğun %40 (13 kişi) ile 25-30 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Bu yaş grubunu %30 (10 kişi) ile 36-45 grubu; %27 (9 kişi) ile 31-35 yaş grubu izlemektedir. Katılımın en düşük olduğu yaş grubu %3 (1 kişi) ile 18-24 yaş grubudur.

#### 2. Cinsiyet Bulguları

Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin bulgular, Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımları

Cinsiyetiniz?	Sayı	%	Geçerli %	Toplanan Değer
Bayan	6	18,2	20,0	20,0
Erkek	24	72,7	80,0	100,0
Toplam	30	90,9	100,0	
	33	100,0		

Tablo 7, katılımcıların cinsiyet dağılımına ilişkin frekans bilgilerini göstermektedir. Tablo 7’de görüldüğü gibi katılımcıların %73’ünü (24 kişi) erkekler, %18’ini (6 kişi) bayanlar oluştururken; katılımcıların %9’u (3 kişi) ise cinsiyet seçeneğini işaretlememiştir.

### 3. Kariyer Bulguları

Katılımcıların kariyerlerine ilişkin bulgular, Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Akademik Kariyerlerine İlişkin Frekans Dağılımları

Akademik Kariyeriniz				
	Sayı	%	Geçerli %	Toplanan Değer
Prof.Dr.	1	3,0	3,2	3,2
Yard.Doc.Dr.	14	42,4	45,2	48,4
Öğretim Görevlisi	2	6,1	6,5	54,8
Uzman	4	12,1	12,9	67,7
Araştırma Görevlisi	10	30,3	32,3	100,0
Toplam	31	93,9	100,0	
	33	100,0		

Tablo 8, katılımcıların kariyerlerine ilişkin frekans dağılımlarını göstermektedir. Buna göre katılımcıların %43’ü (14 kişi) yardımcı doçent; %30’u (10 kişi) araştırma görevlisi; %12’si (4 kişi) uzman; %6’sı (2 kişi) öğretim görevlisidir. Araştırmada profesörlerin yüzde oranı ise %3 (1 kişi)’tür. Tablo 3’deki bulgulardan araştırma katılımcısı 2 kişinin ise, akademik kariyerine ilişkin seçeneği işaretlemediği anlaşılmaktadır. Araştırma bulgularından katılımcıların çoğunluğunun yardımcı doçent ve araştırma görevlilerinden oluştuğu anlaşılmaktadır.

### 4. Üstlendikleri İdari Görevlere İlişkin Bulgular

Katılımcıların üstlendikleri idari görevlere ilişkin bulgular, Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9. Katılımcıların Üstlendikleri İdari Görevlerine İlişkin Frekans Dağılımları

İdari göreviniz?				
	Sayı	%	Geçerli %	Toplanan Değer
Var	11	33,3	35,5	35,5
Yok	20	60,6	64,5	100,0
Toplam	31	93,9	100,0	
	33	100,0		

Tablo 9'deki bulgulara göre; katılımcıların %61'inin (20 kişi) idari görevi bulunmamaktadır. Buna karşın %33'ünün ise (11 kişi) bir idari görevi bulunmaktadır.

### 5. Mesleki Deneyim Bulguları

Katılımcıların mesleki deneyimlerine ilişkin bulgular, Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10. Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine İlişkin Frekans Dağılımları

Mesleki deneyiminiz?				
	Sayı	%	Geçerli %	Toplanan Değer
3-5 yıl	9	27,3	28,1	28,1
5-10 yıl	8	24,2	25,0	53,1
11-15 yıl	12	36,4	37,5	90,6
16-20 yıl	3	9,1	9,4	100,0
Toplam	32	97,0	100,0	
	33	100,0		

Tablo 10'deki bulgular, katılımcıların mesleki deneyimlerini göstermektedir. Buna göre; katılımcıların %37'si 11-15 yıl (12 kişi); %27'si (9 kişi) 3-5 yıl; % 24'ü (8 kişi) 5-10 yıl mesleki deneyime sahip oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcıların mesleki deneyim bakımından en düşük olduğu deneyim aralığının ise, %9 ile (3 kişi) 16-20 yıl olduğu anlaşılmaktadır.

## 6. Günlük İnternette Yararlanma Sürelerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların günlük bilgisayar/internette yararlanma sürelerine ilişkin ilişkin bulgular, Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11. Katılımcıların Günlük İnternette Yararlanma Süreleri

Günlük internette en az yararlanma süreniz?				
	Sayı	%	Geçerli %	Toplanan Değer
1 saat	4	12,1	12,5	12,5
2 saat	7	21,2	21,9	34,4
3 saat	5	15,2	15,6	50,0
5 saat	6	18,2	18,8	68,8
6 saat	4	12,1	12,5	81,3
7 saat	3	9,1	9,4	90,6
8 saat	3	9,1	9,4	100,0
Toplam	32	97,0	100,0	
	33	100,0		

Tablo 11 katılımcıların günün ne kadar zamanını bilgisayar/internet ile geçirdiklerine ilişkin bulguları göstermektedir. Buna göre Tablo 6’daki bulgulardan katılımcıların %22’si (7 kişi) 2 saatini; %18’i (6 kişi) 5 saatini; %15’i (5 kişi) 3 saatini bilgisayar/internet başında geçirdiği; % 12’si (3’er kişi) 1 saat ve 6 saat; %9’u (3’er kişi) 7 ve 8 saatini bilgisayar/internet başında geçirdiği anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan anlaşılacağı gibi, 1 saatin altında internet kullanıcısı katılımcı bulunmamaktadır. Tablo 11’deki bulgulardan katılımcıların çoğunluğunun genelde 2 saatin üstünde internette yararlandıkları diğer deyişle zamanlarının bu bölümlerini bilgisayar başında geçirdikleri anlaşılmaktadır.

### B. TEMEL FAKTÖRLERE GÖRE ARAŞTIRMA BULGULARI VE

#### DEĞERLENDİRMESİ

Araştırmada aritmetik ortalama ve frekans bulguları, bir tabloda beraber gösterilmiştir. Anketteki sunulan seçeneklerin anlamı şöyledir:

1. Kesinlikle katılıyorum
2. Katılıyorum
3. Ne Katılıyorum ne katılmıyorum
4. Katılmıyorum
5. Kesinlikle katılmıyorum

Araştırmada 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Değerlendirmede şu aralıklar esas alınmıştır. Buna göre  $4/5 = 0.80$  olduğundan; 1-1.80 arası kesinlikle katılıyorum; 2.60’a kadar katılıyorum; 3.40’a kadar “ne katılıyorum ne katılmıyorum”; 4.20’ye kadar “katılmıyorum”; 4.20-5.00 arası “kesinlikle katılmıyorum”.

## 1. Örgüt Kültürüne İlişkin Bulgular

Bilgi sistemlerinin örgüt kültürüne etkisi ile ilgili araştırmanın aritmetik ortalama değer ile frekans bulguları, Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 12. Örgüt Kültürü Faktörüne İlişkin Aritmetik Ortalama ve Frekans Bulguları

	ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ	Top.	A.O	S.S	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
					1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
7	Personelinin kendi amaçlarını gerçekleştirme özgürlüğü daha da artmıştır.	31	2,2581	,7288	3	9.1	19	57.6	7	21.2	2	6.1	-	
8	Personelinin yaratıcılıklarını kullanma özgürlükleri artmıştır.	31	2,4516	,9605	3	9.1	17	51.5	6	18.2	4	12.1	1	3
9	Personelinin kendi kendini kontrol etmesi daha da özendirilmiştir.	31	2,2581	,6816	3	9.1	18	54.5	9	27.3	1	3.0		
10	Sürekli değişim hedeflenerek öğrenen örgüt olmaya önem verilmesi daha da artmıştır.	31	1,9677	,7521	7	21.2	20	60.6	2	6.1	2	6.1		
11	Personeli, tutarlı ve etkin bir hizmet sunumu ile akademik başarı için sürekli eğitimi benimsenme duygusu daha da artmıştır.	31	2,2258	,8450	5	15.2	17	51.5	6	18.2	3	9.1		
12	Personel, kendi kendini geliştirmek için daha güzel ortam ve olanak bulmuştur.	31	2,0968	,8309	7	21.2	16	48.5	6	18.2	2	6.1		
13	Personelinin, kendi kendini yöneten ekipler kurma özgürlüğünün sınırları daha genişletilmiştir.	31	2,1613	,6375	3	9.1	21	63.6	6	18.2	1	3.0		
14	Personelin kurduğu ekiplere güven daha da artmıştır.	31	2,3548	,6607	2	6.1	17	51.5	11	33.3	1	3.0		
15	Başarının takdir edilmesi, tüm üniversite ve dışarıya durulması hız kazanmış ve kolaylaşmıştır.	31	1,9032	,5975	7	21.2	20	60.6	4	12.1				
16	Personelin karşılaştığı sorunlar, yeteneklerini geliştirecekleri fırsatlar olarak görülmeye başlanmıştır.	31	2,2581	,8551	5	15.2	16	48.5	7	21.2	3	9.1		
17	Başarı değerlendirilmede mesleki gelişim çabalarının değerlendirilmesi kolaylaşmış ve hızlanmıştır.	31	2,2258	,8046	4	12.1	19	57.6	5	15.2	3	9.1		
18	Sürekli öğrenme kültürünün yer edinmesi kolaylaşmış ve yaygınlaşmıştır.	31	2,0968	,7002	5	15.2	19	57.6	6	18.2	1	3.0		
19	Bireysel, grup ve örgüt düzeylerinde öğrenme cesaretlendirilmiş ve bunda artış sağlanmıştır.	29	2,2069	,9016	5	15.2	17	51.5	3	9.1	4	12.1		
20	Yönetimin, personelin en az kontrol ile işlerini yapabileceğine olan inanç artmıştır.	31	2,1935	,7924	5	15.2	17	51.5	7	21.2	2	6.1		
21	Görevlerin ve yetkilerin anlaşılır ve açık bir şekilde kavuşması sağlanmıştır.	31	2,1935	,8725	7	21.2	13	39.4	9	27.3	2	6.1		



Tablo 12’de görüldüğü gibi, örgüt kültürü faktörüne ilişkin araştırmanın aritmetik ortalama değer bulguları, kararsızlık ifade eden “ne katılıyorum, ne katılmıyorum” ifadesinin karşılığı olan “3.41” değerinin altındadır. Araştırmanın frekans bulgularına analiz edildiğinde, frekans bulgularının, yoğunluklu bir biçimde araştırmada ortaya konulan yargılara “katılıyorum” düzeyindedir. Dolayısıyla katılımcılar, uygulamaya konulan KOBİS bilgi sisteminin örgüt kültürünün gelişmesine pozitif katkı sağladığı görüşündedirler. Diğer ifadeyle; KOBİS sisteminin, AKU’de örgüt kültürünün gelişmesine pozitif katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. Öğrenmeyi Destekleyen Yönetim Faktörü Bulguları

Bilgi sistemlerinin öğrenmeyi destekleyen yönetime etkisi ile ilgili araştırmanın aritmetik ortalama değeri ile frekans bulguları Tablo 13’de görülmektedir.

Tablo 13. Öğrenmeyi Destekleyen Yönetim Faktörüne İlişkin ve Frekans Bulguları

	ÖĞRENMEYİ DESTEKLEYEN	Top					1		2		3		4		5	
		S.	A.O	S.S	S.	%	S.	%	S	%	S.	%	S	%		
22	Ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.	29	2,2414	,7395	4	12.1	15	45.5	9	27.3	1	3.0				
23	Personel öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi vb.) yararlanmaları yönünde daha çok teşvik edilir ve desteklenir hale gelmiştir.	30	2,2000	,7611	4	12.1	18	54.5	6	18.2	2	6.1				
24	Personel eylemlerinin sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılabilme olanağı kolaylaşmış ve hız kazanmıştır.	30	2,1000	,6074	4	12.1	19	57.6	7	21.2						
25	Teknolojik değişiklikler ve dönüşümlerinin izlenmesi, haberdar olunması kolaylaşmış, bunlara kurumun en kısa sürede uyumu kolaylaşmıştır.	29	2,0000	,5345	4	12.1	21	63.6	4	12.1						
26	Yöneticilerin, değişiklikleri izlemeleri, iş süreçlerinin kontrolü kolaylaşmış; buna bağlı olarak da, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirilmesine başlanmıştır.	30	2,1333	,8604	6	18.2	17	51.5	4	12.1	3	9.1				
27	Yöneticilerin, personelin yaratıcılıklarını kullanmalarını teşvik etmelerini de gözle görülür artış dikkati çekmektedir.	30	2,1000	,7589	5	15.2	19	57.6	4	12.1	2	6.1				
28	Yöneticilere, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermeye başlanmıştır.	30	2,1333	,8193	6	18.2	16	48.5	6	18.2	2	6.1				
29	Personelin mesleki -teknik vd. açılardan gelişimi için her türlü desteğin sağlanması için yönetimin çabaları yoğunlaşmıştır.	30	2,2000	,7144	3	9.1	20	60.6	5	15.2	2	6.1				
30	Yöneticilerimiz, emreden değil; yol gösteren bir anlayışı benimsemeye daha çok önem vermeye başladılar.	30	2,3000	,7944	3	9.1	18	54.5	6	18.2	3	9.1				
31	Üst yönetim, yetki devretmeye daha istekli hale gelmiştir.	29	2,4138	,8245	2	6.1	16	48.5	9	27.3	1	3.0	1	3.0		
32	İhtiyaç duyulan teknik araç ve gereçlerin üniversitenin finansal yeterlilikleri kapsamında en kısa zamanda alınması yönündeki eğilimi güç kazanmıştır.	30	2,3333	,6609	2	6.1	17	51.5	10	30.3	1	3.0				

Tablo 13’de görüldüğü gibi, öğrenmeyi destekleyen yönetime ilişkin araştırmanın aritmetik ortalama değer bulguları da, kararsızlık ifade eden “ne katılıyorum, ne katılmıyorum” ifadesinin karşılığı olan “3.41” değerinin altındadır. Araştırmanın frekans bulgularına analiz edildiğinde, frekans bulgularının, yoğunluklu bir biçimde araştırmada ortaya konulan yargılara “katılıyorum” düzeyindedir. Dolayısıyla katılımcılar, uygulamaya konulan KOBİS bilgi sisteminin öğrenmeyi destekleyen yönetime pozitif katkı sağladığı görüşündedirler. Diğer ifadeyle; KOBİS sisteminin, AKU’de öğrenmeyi destekleyen yönetim anlayışını sağlamada pozitif katkılar sağladığı düşünülmektedir.

### 3. İsteklilik- Kişisel Beceri Faktörü Bulguları

Bilgi sistemlerinin isteklilik-kişisel beceri üzerine etkisi ile ilgili araştırmanın aritmetik ortalama değer ile frekans bulguları Tablo 14’de görülmektedir.

Tablo 14. İsteklilik – Kişisel Beceri Faktörüne İlişkin Ortalama ve Frekans Bulguları

6	İSTEKLİLİK – KİŞİSEL BECERİYE ETKİSİ	Top			1		2		3		4		5	
	Yargı İfadeleri	S.	A.O	S.S	S.	%	S.	%	S	%	S.	%	S.	%
33	Personel açısından kendiliğinden oluşan girişimcilik duygusunda artış sağlanmıştır.	31	2,2903	,6426	1	3.1	22	66.7	6	18.2	2	6.1		
34	Personel, kendilerini geliştirebilecekleri eğitim faaliyetlerine katılım konusunda daha istekli hale gelmiştir.	31	2,1613	,8204	6	18.2	16	48.5	7	21.2	2	6.1		
35	Personel, değişen yeni eğitim yöntem, teknik ve teknolojileri izleme ve öğrenme konusunda daha çok heveslenmişlerdir.	31	2,2581	,5143			24	72.7	6	18.2	1	3.0		
36	Personel değişim konusunda istekli ve tutkulu hale gelmiştir.	30	2,0667	,6397	4	12.1	21	63.6	4	12.1	1.3.0			
37	Farklılıklar personel tarafından öğrenme fırsatı olarak görülme eğiliminde önemli ölçüde artış olduğu gözlenmiştir.	30	2,1333	,6288	3	9.1	21	63.6	5	15.2	1	3.0		
38	Personelin, bilgi, beceri ve tecrübelerinde artış gözlenmiştir.	31	2,1613	,8601	6	18.2	17	51.5	5	15.2	3	9.1		
39	Personelin, bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	30	2,1667	,5921	3	9.1	19	57.6	8	24.2				

Tablo 14’de görüldüğü gibi, isteklilik-kişisel beceriye ilişkin araştırmanın aritmetik ortalama değer bulguları da, diğer iki faktörde olduğu gibi; kararsızlık ifade eden “ne katılıyorum, ne katılmıyorum” ifadesinin karşılığı olan “3.41” değerinin altındadır. Araştırmanın frekans bulgularına analiz edildiğinde, frekans bulgularının, yoğunluklu bir biçimde araştırmada ortaya konulan yargılara “katılıyorum” düzeyindedir. Dolayısıyla katılımcılar, uygulamaya konulan KOBİS bilgi sisteminin

isteklilik-kişisel beceriyi artıracığı görüşündedirler. Diğer ifadeyle; KOBİS sisteminin, AKU’de istekliliği artıracığı; kişisel becerileri geliştirileceği düşünülmektedir.

#### 4. Paylaşılan Vizyon Faktörü Bulguları

Bilgi sistemlerinin paylaşılan vizyona etkisi ile ilgili araştırmanın aritmetik ortalama değer ile frekans bulguları Tablo 15’de görülmektedir.

Tablo 15. Paylaşılan Vizyon Faktörüne İlişkin Ortalama Bulguları ve Frekansları

	PAYLAŞILAN VİZYONA ETKİSİ	Toplam		1		2		3		4		5		
		S.	A.O	S.S	S.	%	S.	%	S	%	S.	%	S.	%
40	Personel arasında iletişim kurma özgürlüğünü kolaylaştırmış ve hızlandırarak artırmıştır.	30	1,966 7	,764 9	8	24. 2	1 6	48. 5	5	15. 2	1	3. 0		
41	Kişisel be örgütsel başarı için daha önce paylaşılmayan her türlü bilgi paylaşılmaya başlanmıştır.	31	2,193 5	,601 1	2	6.1	2 2	66. 7	6	18. 2	1	3. 0		
42	Personeline geleceğe yönelik bir vizyon kazandırılmaya çalışılmaktadır.	30	2,200 0	,714 4	3	9.1	2 0	60. 6	5	15. 2	2	6. 1		
43	Personeli tarafından daha önce üzerinde çok durulmayan ve benimsenmesinde zorlanılan paylaşılan ortak bir vizyonun öğrenilmesi, benimsenmesi ve üzerinde konuşmaya başlanması kolaylaşmış ve yaygınlık kazanmıştır.	29	2,448 3	,685 9	1	3.0	1 6	48. 5	1 0	30. 3	2	6. 1		
44	Personel, deneyim ve bilgilerini birbirlerine aktararak bilgi yaratma sürecine katkıda bulunmaktadırlar.	30	2,200 0	,664 4	3	9.1	1 9	57. 6	7	21. 2	1	3. 0		
45	Personeli, üniversitenin hedeflerini ve gelecek düşüncelerini çok iyi bilir hale gelmiştir.	31	2,322 6	,540 8			2 2	66. 7	8	24. 2	1	3. 0		
46	Yöneticiler, belli periyotlarda üst ve ast personel bir araya gelerek sürekli iyileştirme ve gelişme içinde tartışırken, bu konudaki tartışmaları yeni sistem ile bir araya gelmeden de, zaman kaybetmeden yapabilme olanağına kavuşmuşlardır.	31	2,290 3	,782 9	3	9.1	1 9	57. 6	6	18. 2	3	9. 1		

Tablo 15’de görüldüğü gibi, paylaşılan vizyona ilişkin araştırmanın aritmetik ortalama değer bulguları da, kararsızlık ifade eden “ne katılıyorum, ne katılmıyorum” ifadesinin karşılığı olan “3.41” değerinin altındadır. Araştırmanın frekans bulgularına analiz edildiğinde, frekans bulgularının, yoğunluklu bir biçimde araştırmada ortaya konulan yargılara “katılıyorum” düzeyindedir. Dolayısıyla katılımcılar, uygulamaya konulan KOBİS bilgi sisteminin üniversitenin vizyonunun paylaşılmasına; paylaşılan bir vizyon çevresinde örgüt kültürü oluşturulacağına, KOBİS sisteminin, pozitif katkılar sağlayacağı düşünülmektedirler.

## 5. Sistem Merkezli Düşünce Bulguları

Bilgi sistemlerinin sistem merkezli düşünceye etkisi ile ilgili araştırmanın aritmetik ortalama değer ile frekans bulguları Tablo 16’da görülmektedir

Tablo 16. Sistem Merkezli Düşünce Faktörüne İlişkin Aritmetik Ortalama ve Frekans Bulguları

	SİSTEM MERKEZLİ DÜŞÜNCE	Toplam			1		2		3		4		5	
	Ankette Yargı İfadeleri	S.	A.O	S.S	S.	%	S.	%	S	%	S.	%	S.	%
47	Bürokrasinin azaltılması ve yapıya işlerlik kazandırılması sağlanmıştır.	31	1,9677	,6046	5	15.2	23	69.7	2	6.1	1	3.0		
48	Yeni sistemle birlikte iş faaliyetleri genellikle öğrenme ile ilişkilendirilmiştir.	30	2,2000	,6644	2	6.1	22	66.7	4	12.1	2	6.1		
49	Birçok sorunun ortaya çıkmadan önlenmesini sağlayacak, çatışmaları vb. sorunları ortadan kaldıracak düzenli olarak iki yönlü iletişimi mevcut durumundan çok ötelere taşımıştır.	31	2,2903	,6925	3	9.1	17	51.5	10	30.3	1	3.0		
50	Personeli, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	31	2,1290	,6704	5	15.2	17	51.5	9	27.3				
51	Sunulan hizmetler konusunda tam ve doğru olarak bilgilendirilme kolaylaşmış, hız kazanmış ve bu bilgilere istenildiği zamanda ulaşabilme olanağına kavuşulmuştur.	31	1,8387	,7788	10	30.3	18	54.5	1	3.0	2	6.1		
52	Bilgi sisteminin, personeldeki değişimlere ve dönüşümlere odaklanması sağlanmıştır.	31	2,0323	,5467	4	12.1	22	66.7	5	15.2				
53	Personel bilgi sistemi, faaliyetleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmayı hem hızlandırmış, kolaylaştırmış ve her zaman ulaşılabilir hale getirmiştir.	30	2,0000	,6433	5	15.2	21	63.6	3	9.1	1	3.0		
54	Ayrılma nedenlerinin görülmesini ve ayrılma nedenleri hakkında araştırmalar yapılmasını (personel-öğrenci) hızlandırmış ve kolaylaştırmıştır.	31	2,2258	,8450	5	15.2	17	51.5	6	18.2	3	9.1		
55	Kurum kültürünün, personel - öğrenci ekseninde oluşturulması çabalarını artırmıştır..	30	2,1333	,7303	5	15.2	17	51.5	7	21.2	1	3.0		
56	Birimler arası bilgi alışverişi engelleri tamamen ortadan kalkmış, şeffaflık sağlanmıştır.	31	2,1613	,7347	4	12.1	26	60.6	5	15.2	2	6.1		
57	Personel ile yönetim arasında daha güçlü bir işbirliğinin gerektiğine olan inancı artırmıştır.	30	2,2667	,7849	3	9.1	19	57.6	5	15.2	3	9.1		
58	Karar vermeyi hızlandırmıştır.	30	2,1333	,8604	7	21.2	14	42.4	7	21.2	2	6.1		
59	Alınan kararların, birbiriyle uyumlu ve bütünlük olma durumu daha da güç kazanmıştır.	31	2,2581	,7732	4	12.1	17	51.5	8	24.2	2	6.1		
60	Üniversitenin daha önce uygulamış olduğu projelerden ve gerçekleştirdiği faaliyetlerden elde etmiş olduğu deneyimlere ulaşılmasını ve bunların öğrenilmesini sağlamıştır.	30	2,3000	,7944	4	12.1	15	45.5	9	27.3	2	6.1		

Tablo 16’da görüldüğü gibi, sitsem merkezli düşünmeye ilişkin araştırmanın aritmetik ortalama değer bulguları, “3.41” değerinin altındadır. Dolayısıyla katılımcılar ortaya konulan yargılara yoğun biçimde katılmaktadırlar. Araştırmanın frekans bulgularına analiz edildiğinde, frekans bulgularının, yoğunluklu bir biçimde araştırmada ortaya konulan yargılara “katılıyorum” düzeyindedir. Dolayısıyla katılımcılar, uygulamaya konulan KOBİS bilgi sisteminin sistem merkezli düşünmeye pozitif katkı sağladığı görüşündedirler.

## 6. Ekip Halinde Öğrenme Bulguları

Bilgi sistemlerinin ekip halinde öğrenmeye etkisi ile ilgili araştırmanın aritmetik ortalama değer ile frekans bulguları Tablo 17’de görülmektedir.

Tablo 17. Ekip Halinde Öğrenme Faktörüne İlişkin Aritmetik Ortalama ve Frekans Bulguları

	EKİP HALİNDE ÖĞRENMEYE ETKİSİ	Toplam			1		2		3		4		5	
			S.	A.O	S.S	S.	%	S.	%	S	%	S.	%	S.
61	Ekip üyeleri bilgi teknolojisi yardımıyla daha etkileşimli hale gelmişlerdir.	31	2,290 3	,901 6	5	15. 2	1 5	45. 5	9	27. 3	1	3. 0	1	3
62	Ekip üyeleri, kullanılan bilgi teknolojisi ile yaratıcılıklarını başkalarına aktarmaya başlamışlardır.	31	2,354 8	,709 4	2	6.1	1 8	54. 5	9	27. 3	2	6. 1		
63	Ekip üyeleri, diğer ekip üyeleriyle elde ettikleri bilgi ve deneyimleri paylaşır hale gelmiştir.	31	1,806 5	,401 6	6	18. 2	2 5	75. 8						
64	Ekip üyeleri yeni şeyler öğrenme, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaya yönelik birbirlerine teşvik eder hale gelmiştir.	31	2,161 3	,637 5	4	12. 1	1 8	54. 5	9	27. 3				

Tablo 17’de görüldüğü gibi, ekip halinde öğrenmeye ilişkin araştırmanın aritmetik ortalama değer bulguları da, “3.41” değerinin altındadır. Dolayısıyla katılımcılar ortaya konulan yargılara yoğun biçimde katılmaktadırlar. Araştırmanın frekans bulgularına analiz edildiğinde ise, frekans bulgularının da yoğunluklu bir biçimde araştırmada ortaya konulan yargılara “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılar, uygulamaya konulan KOBİS bilgi sisteminin ekip halinde öğrenmeye pozitif katkı sağladığı görüşündedirler.

## 7. Yapısal Değişim Bulguları

Bilgi sistemlerinin değişime etkisi ile ilgili araştırmannın aritmetik ortalama değeri ile frekans bulguları Tablo 18’de görölmektedir.

Tablo 18. Yapısal Değişim Faktörüne İlişkin Aritmetik Ortalama ve Frekans Bulguları ve Değerlendirmesi

	YAPISAL DEĞİŞİME ETKİSİ	Toplam		1		2		3		4		5	
		S.	A.O.	S.	%	S.	%	S.	%	S.	%	S.	%
65	Yeni birimler oluşturulmuştur.	31	2,3548	,7549	3	9.1	1	48.6	1	30.0	2	6.1	
66	Bazı birimlerin işlevleri ortadan kalkmıştır.	31	2,4194	,8475	2	6.1	1	54.8	8	24.2	2	6.1	1
67	Örgüt şeması yeniden gözden geçirilerek düzenlenmiştir.	30	2,6000	,8550	2	6.1	1	36.2	1	39.3	2	6.1	1
68	Süreçler de azalma/kısalma meydana gelmiştir.	31	2,2258	,8450	5	15.2	1	48.6	9	27.3			1

Tablo 18’deki bulgular analiz edildiğinde; diğer faktörlerde olduğu gibi, yapısal değişim faktörü ile ilgili olarak katılımcılar, ortaya konulan yargılara katıldıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Anket bulgularından, KOBİS bilgi sisteminin kurulması ve uygulamaya konulmasıyla birlikte katılımcıların; örneğin bazı birimlerin işlevlerinin kalktığını ve süreçlerde azalma meydana geldiği yönünde düşünceye sahip oldukları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla KOBİS sistemi, bazı birimlerin işlevini ortadan kaldırması bazı süreçlerin ise kısaltılmasına yol açacağından üniversitede yapısal değişime zorlayıcı bir işlev görecektir bir uygulama olacaktır.

## 8. Temel Faktörlere Göre Bulguların Genel Değerlendirmesi

Tablo 19, temel faktörlere göre elde edilen ortalama değeri bulguları ile standart sapmalarını göstermektedir.

Tablo 19. Temel Faktörlere Göre Bulguların Değerlendirmesi

	Sayı	TOP A.O.	Değişken Sayısı	A.O.	Std. Sapma
ORGTKULT	29	34,3103	15	2,2873	5,5039
OGRNDSTK	29	28,1034	11	2,5548	4,5697
ISTEKLIK	30	14,8333	7	2,1190	2,9837
PYVİZYON	29	15,3448	7	2,1921	2,0921
SİSTMKZ	30	30,0333	14	2,1452	4,3508
EKİPOGRN	31	8,6774	4	2,1693	1,7202

YAPISLDG	30	9,5333	4	2,3833	2,1129
----------	----	--------	---	--------	--------

Tablo 19'daki temel faktör ortalamalarına bakıldığında; aritmetik ortalama değerlerin tüm faktörlerde "3.41" değerinin altında kaldığı görülmektedir. Buna göre araştırma bulgularından KOBİS bilgi sisteminin öğrenen örgüt disiplinleri üzerinde öğrenen örgütün yaygınlaşması ve öğrenen örgüt kültürü oluşması yönünde etkili olacağı anlaşılmaktadır. Diğer deyişle araştırmaya katkı sağlayan katılımcılardır.

### C. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME BULGULARI

Araştırma kapsamında İ.İ.B.F.'de görev yapan 4 yönetici öğretim üyesi ile yarı yapılandırılmış bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme, AKÜ KOBİS sistemi ile bilgi sistemi ve öğrenme ilişkileri üzerine müzakere şeklinde gerçekleşmiştir. Görüşmede verilerin sistematik bir biçimde derlenmesi amacıyla soru formları da kullanılmıştır. Ayrıca görüşmede müzakerelerin kayda alınması için ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Soru formları ve ses kayıt cihazıyla değerlendirilebilecek veriler analiz edilerek sınıflandırılmıştır. Görüşme 3 Şubat 2008 günü İ.İ.B.F. dekan yardımcılar odasında gerçekleşmiş ve 2 saat sürmüştür. Buna göre; bir bilgi sisteminde veri kalitesi sağlanma, etkin bilgi paylaşımını sağlama, bölüm üyeleri ile rutin iletişimi sağlama, hızlı ve kolay iletişim, kolay güncellenebilirlik, karar alma süreçlerini hızlandırma, kâğıt ve prosedürleri ortadan kaldırma gibi özelliklerin bulunması gerektiği şeklinde bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularından, AKÜ'de kurulan KOBİS sisteminin paylaşarak öğrenmeye katkı sağlaması, farklı bilgi sistemlerini bütünleştirilmesi, iletişimi kolaylaştırması ve hızlandırması, bilgi toplama ve üretme süreçlerini desteklemedeki rolü, yeni proje oluşturmasına katkı, bilgilerin güncelleştirmelerinin artması, öğrenci-öğretim elemanı/üyesi arasında manyetik ortamda dosya alışverişi ve doğrudan etkileşim; süreçlerin kısılması ve etkinliğini sağlama gibi yararlar sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşmede yöneticiler, KOBİS sisteminin en önemli özelliği olarak bütünleşik bir sistem oluşu ve entegrasyonun sağlanmasını görmüşlerdir. Buna karşın toplantıya katılanlar; KOBİS sisteminin daha aktif kullanımının sağlanmamış olmasını (Örneğin, AKÜ’de bilgisayarların açılışlarında sistemin gelmesi, ya da güncellemelerden ya da herhangi bir duyurudan anında haberdar edecek bir sistemin sisteme eklenmesi vb.) ve güncelleştirmelerin sık yapılmamasını fonksiyonun eksik yönleri olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

Yarı yapılandırılmış görüşmede yöneticiler, KOBİS sisteminin bilgilerin arşivlenmesine raporlama, uzmanlık ve kurumsal hafıza oluşturma, öğrenmeyi kolaylaştırma, tecrübelerden yararlanmaya katkı sağlama, hukuki tecrübe edinme, yanlış yapılan hatalardan yararlanma, disiplinler arası çalışmaları tetikleme, yeni konuların doğmasına neden olma, kişilerin tecrübelerini artırma, işbirliğini hızlandırma, sistematik bilgi edinilmesini sağlama, bilgilerin “check-kontrol” edilmesini hızlı biçimde sağlama, arşivlemenin öğrenci –örgütsel performansın yıllar itibariyle görülmesini ve bundan yararlanılmasını sağlama ile iç girişimciliği tetikleme (İç Girişimcilik için bknz. Ağca ve Yörük, 2008), gibi yararları da sağlayacağı görüşünde birleşmişlerdir.

Yarı yapılandırılmış görüşmede yöneticiler; KOBİS sisteminin birim içerisinde bilgi üretimini, paylaşımını, yeni projeler üretilmesini, çalışanların ürettikleri önerilerin niceliğinin ve niteliğinin artırılmasını destekleyeceği; yeni konularda bilgi sahibi olmaya ve KOBİS sistemi benzer birimler hakkında bilgi edinmeye yardımcı olacağı konusunda ortak düşünceye sahiptirler.

Yarı yapılandırılmış görüşmede yöneticiler, sistemdeki sorunlar ve yapılması gerekenler konusunda ise; KOBİS sisteminin dosya ekleme eksikliğinin olduğunu belirtmişlerdir. Görüşmede yöneticiler, bu özelliğin sistemde yer almasının, öğrenen örgüt oluşumu açısından dikkatine çekerek, bunun sağlanması durumunda; üniversitede bünyesinde bilgi, tecrübe paylaşımının artacağını söylemişlerdir.



Sistemin etkinliği için üniversitedeki kullanıcıların bilgisayarlarını açar açmaz sistemin gelmesini; “msn” ya da “haber alarmı” gibi sistemlerde olduğu gibi bir sistemin eklenerek, sistemdeki kullanıcıların duyuru ve benzeri etkinliklerden anında haberdar edilmesinin sağlanabileceğini ve bunun da öğrenen örgüt oluşumu açısından önemli bir işlev göreceği toplantıya katılanlar tarafından belirtilmiştir..

Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşmede yöneticiler, sistemdeki güncelleme sıkıntısının giderilmesinin gerektiğini belirtmişlerdir.

## SONUÇ

Yaşadığımız yüz yılın en büyük özelliği, hızlı değişimlerin yaşanmasıdır. Özellikle son 20-25 yıldaki iletişim alanında yaşanan gelişmeler ve değişimler, örgütlerin üzerinde köklü değişimlere yol açmış, kamudan özel sektöre kadar geniş bir alanda bilgi teknolojilerine dayalı bilgi sistemlerinin kullanımına başlanmıştır. Bilgi sistemlerinin kullanıma başlanması, bireylerin, toplumların güncel yaşam biçimlerini değiştirdiği gibi, örgütlerde kullanıma başlamasıyla birlikte örgütsel yapılarda, iş yapma biçimlerinde, örgütte görev alan bireylerin aralarındaki ilişkilerde olmak üzere değişik biçimlerde etkilere de yol açmış; bilgi teknolojilerinden örgütsel amaçlar için tam olarak yararlanılması arzusu bu teknolojilerin bir sistem çerçevesince bütünleştirilip yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Buna bağlı olarak da çoğu örgütlerde bilgi işlem birimleri kurulmuştur.

Genel olarak bakıldığında özellikle bilgi teknolojileri olarak nitelendiren başta bilgisayar kullanımının ve internet teknolojisinin yaygınlaşması; bilginin saklanması/depolanmasını, kısa sürede doğru biçimde sınıflandırılmasını, arşivlenmesini, bilgi paylaşımını, üretilmesini, yayılmasını, edinilmesini, hızlandırdığı gibi aynı zamanda kolaylaştırmıştır. Bütün bunlar, örgütlerde bireyler ve bölümler arası iletişim ile işbirliğini güçlendirmiştir. Bilgi sistemlerinin dijital ortamda işlevlerini yerine getirmesi önemli oranda kırtasiyeciliği de ortadan kaldırmıştır. Bilgi sistemlerinin matriks örgütlenmeye imkan sağlamasından dolayı çeşitli hiyerarşiler arasında doğrudan iletişim sağlanır hale gelmiş ve bunun sonucu olarak örgütlerde çoğu bürokratik engeller ortadan kalkmış, çoğu işlemler ve işler şeffaf hale gelmiştir. Bilgi sistemleriyle bilgiye saniyelerle ifade edilebilecek kadar bir zaman diliminde ulaşılması, başta zaman tasarrufu olmak üzere yukarıda sayılan yararlılardan başka yararları da ortaya çıkarmıştır. Bu yararlılardan biri de, bilgi sistemlerinin ve bunların yönetiminin öğrenen örgüt oluşumuna sağladığı katkıdır.

Bilgi sistemlerinin örgütlerde yaygın biçimde kullanımının öğrenen örgüt açısından yararı, örgütsel bir kültürün oluşturulmasına yaptığı katkıdır. Çünkü bilgi sistemleri, teknolojileri ve bunların yönetimi, örgütlerin amaçlara ulaşımını, oluşturulmak istenen paylaşılan vizyon benimsenmesini, uygulanmak istenen yönetsel yaklaşımlara karşı direncin ortadan kalkmasını, örgütün kendine özgü kimliğini yansıtacak ortak bir dilin konuşulmasını kolaylaştırmakta ve sağlamaktadır.

Bilgi sistemleri, örgütlerin bir kısım geçmiş bilgi, tecrübe, yetenek ve özelliklerini arşivlemelerine imkan sağlayarak kurumsal hafıza oluşmasına da kaynaklık ederler. Kurumsal hafıza ise, ileride arşivlenen diğer deyişle kurumsal hafızada tutulan bilgi, beceri, tecrübe ve bir kısım özelliklerin ileride ihtiyaç duyulduğunda kolay ve hızlı biçimde ulaşılmasını, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasına imkan tanır. Bu bakımdan örgütlerde bilgi sistemlerinin kurulması ya da bilgi teknolojilerinin etkin bir biçimde kullanımı başta işletmelere olmak üzere, çoğu kurum ve kuruluşa rekabet, verimlilik, etkinlik gibi birçok avantajı da sunmaktadır. Dolayısıyla örgütsel amaçları yerine getirmek için bilgi teknolojilerinin sistemleştirildiği bilgi sistemleri, örgüt içi iletişimi güçlendirdiği gibi bilgi akışını, paylaşımını kolaylaştırmakta, bilgi sistemlerinin bilgiyi saklama/depolama, arşivleme gibi özellikleri ise, ihtiyaç duyulduğunda, bilgiyi yeniden örgütsel amaçlar için kullanılabilir hale getirmektedir. Bu yönüyle bilgi sistemleri, örgütlerde geçmiş bilgilere de hızlı ve kolay biçimde ulaşmayı sağlayarak geçmiş tecrübe ve birikimlerden de yararlanmayı diğer deyişle öğrenmeyi mümkün hale getirir.

Örgütlerde bilgi sistemleri; örgütte daha önce uygulanmış proje ve faaliyetlerden; başkalarının proje ve önerilerinden, elde etmiş olduğu deneyimlerden; örgütteki bireylerin potansiyel özelliklerinden, becerilerinden bilgi sahibi olunmasını kolaylaştıracağından gerekli görüldüğünde, bu yetkinliklerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını mümkün hale getirecek; dolayısıyla örgütün başka örgütlere karşı üstünlük kazanmasını sağlayacaktır.

Bilgi sistemlerinin örgütlerde kullanılması, örgütlerin kendi potansiyel güçlerini keşfetmelerine yol açar. Kendi gücünü keşfedebilen ve bunu kullanabilen örgütler örgütsel kararlarını doğru biçimde vererek rasyonel bir gelişme sürecine girebilecekleri gibi, örgüt üyelerinin de bu sistemin kullanılmasıyla birlikte kendilerini geliştirme yönünde önemli adımlar atmaya başlarlar. Dolayısıyla bilgi sistemleri, öğrenmeyi destekleyerek örgütsel ve bireysel gelişmeye de kaynaklık eder.

Yukarıda sayılan yararlar ve öğrenme ilişkisi çerçevesinde bilgi sistemleri değerlendirildiğinde; örgüt üyelerinin kapasitelerini gerçekten arzu edilen sonuçlar elde etmek için büyümeye sağladığı katkılarla, yeni ve geniş zihinsel modellerin geliştirilmesine kaynaklık etmesi; ortak vizyon oluşturmadaki etkisi, bireyler arasındaki işbirliği ve öğrenme işlevini kolaylaştırması, bilgi sistemlerinin öğrenen örgüt etkileşimini ve öğrenen örgütler oluşturmadaki etkisini açık bir biçimde ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bilgi sistemleri ve örgütlerde bilgi teknolojilerinin kullanımı; öğrenen örgütlerin temel yetenekleri/disiplinleri olarak ortaya konulan paylaşılan vizyonun herkes tarafından benimsenmesini ve paylaşımını sağlayacak; bireyin kişisel öğrenmesini ve gelişimini kolaylaştıracak, kişisel yetkinlik kazandıracak; bireylerin düşünme biçimini modellemeyi kolaylaştırarak örgüt vizyonu ile bütünleştirecek, analiz-sentez yapabilme gücünü güçlendirerek kolay ve hızlı ulaşılan paylaşılan değer, vizyon ve modellere uygun sistemli düşünebilme yeteneğini geliştirecektir. Ayrıca bilgi sistemlerinin örgütlerde uygulanması ve bilgi teknolojilerinin kullanılması, yaratıcılığı geliştirecek, paylaşmayı ve işbirliğini kolaylaştırmasından dolayı ekip halinde öğrenmeyi de hızlandıracaktır.

Bu çerçevede Afyon Kocatepe Üniversitesi'nde (AKÜ) kurulan ve uygulamaya geçilen KOBİS bilgi sisteminin öğrenen örgüt oluşumuna etkisini araştırmak için Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde (AKÜ İİBF) gerek anket gerek dokümanlar gerek yerinde incelemeler gerekse yarı yapılandırılmış görüşmelere dayalı yapılan araştırma sonuçlarında da, yukarıda sıralanan bilgi sisteminin

sağlayacağı yararlarla örtüşen bulgular elde edilmiştir. Buna göre yapılan örneklem incelemesinde; KOBİS bilgi sisteminin yönetsel kararların hızlı alınmasını ve karar vermeyi desteklediği; karar verme süreçlerinin etkin hale geldiği; veri kalitesinin temiz, kontrol edilebilir ve güvenli olduğu; iletişimi ve işbirliğini güçlendirdiği, kurumsal hafıza oluşumunu sağladığı, yanlışlardan ders alınmasını mümkün kıldığı; paylaşarak öğrenmeyi; öğrenci-öğretim üyesi arasında doğrudan ilişkiyi sağladığı; bürokratik engelleri ortadan kaldırarak, bürokrasiden kaynaklanan başta kırtasiyecilik olmak üzere çeşitli maliyetlerin düşüşünü ve zaman tasarrufu sağladığı; diğer bireylerin düşüncelerinden, bilgi, beceri, tecrübelerinden yararlanmayı kolaylaştırdığı, daha önce yapılan çalışmalardan yararlanmayı mümkün hale getirdiğinden yeni projeler için vizyon açtığı şeklinde bulgular elde edilmiştir.

Ayrıca araştırma bulgularından, KOBİS bilgi sisteminin öğrenen örgütün paylaşılan vizyon, zihni modeller, sistem merkezli düşünme, ekip halinde öğrenme, kişisel yetkinlik kazanmadan oluşan temel yetenek/disiplinleri üzerinde önemli derecede etkili olduğu; hızlı bilgiye ulaşım ve bilgi paylaşımını sağlamada etkisiyle örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığı ve hızlandırdığı; bulgularına ulaşılmıştır.

Sonuç olarak; bilgi sistemlerinin örgütlerde kullanımı, bilgi paylaşımını önemli ölçüde açık hale getirerek yaygınlaştırdığından öğrenen örgütlerin yerine getirmeyi düşündüğü işlevleri tetikleyerek, öğrenen örgüt oluşumunu hızlandırdığı katılımcıların görüşlerinden anlaşılmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Akat, Ömer, 1996,Uluslar arası Pazarlama Karması ve Yönetimi, Ekin Yayınları, Bursa.
- Akdeniz, Celal, 2003, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Yaklaşımına İlişkin Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, AKÜ SBE, Afyon.( Yayınlanmamış)
- Akgemci, Tahir, Şevki Özgener, 1998, “Öğrenen Organizasyon Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Eşdeğer mi?”, Standard.
- Akın, Songül, 2006, “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Uygulanması”, KOBİ Yönetimi ve Eğitimi, DÜĞİMER Dicle Üniversitesi Girişimcilik Merkezi, Diyarbakır.
- Applehans, Wayne, Globe, Alden, Laugero, Greg, 1999, Managing Knowledge, A Practical Web- Based Approach, Boston : Addison-Westley.
- Ay, Ünal, Çelik, Cemile, 2003, “Çalışanların Örgüt ve Yönetimsel Uygulamalar ile İlgili Algılamaları”, 11. Ulusal Yönetim ve Organziasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üni. Yay., Yayın No: 57, Uyum Ajans, Afyon.
- Aytemur, Salih, 2001, Başarılı Yönetimin Sırları, Nesil Yayınları, İstanbul,.
- Balay, Refik, 2000, Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım.
- Barutçugil, İsmet, 2002, Bilgi Yönetimi, 2. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Benli, Erdoğan, 2001, Öğrenen Organizasyonlar, Dumlupınar SBE, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, (Yayınlanmamış).
- Bhatt, Ganesh D., 2001, “Knowledge Management İn Organizations: Examining The İnteraction Between Technologies, Techniques And People”, Journal of Knowledge Management, 5/1,.
- Buckman, R, 2004, Building a Knowledge – Driven Organization, U.S.A.: McGraw-Hill Companies Pub.
- Bülbül, A. Rıdvan, 2004,Halkla İlişkiler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Carla, C. Jackson Grayson, Jr. Nilly Essaides, 2003, Ne Bildiğimizi Bilseydik, (Çev. Günhan Günay), Dışbank Kitapları 3.
- Charles, T. Townley, 2001, “Knowledge Management and Academic Libraries”, College and Research Libraries, January.

- Çam, Salim, 2002, Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü, Papatya Yay, İst.
- Çelik, Vehbi”,1997, Okulların Kalitesini Artırmada Yeni Bir Yaklaşım Örgütsel Öğrenme”, 3. Verimlilik Kongresi, MPM, Ankara.
- Davenport, Thomas H., Prusak Laurence, 2001, İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Rota Yayınları.
- Denizhan Kalkan, Veli, 2006“Öncüleri ve Sonuçlarıyla İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Süreci”, İş Güç. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C. 8, S. 2.
- Dinçer, Ömer, 1992, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, TİMAŞ Yayın, İstanbul.
- Earl Michael J., 1997, “Knowledge as strategy: Reflections on Skandia International and Shorko Films”, Knowledge In Organizations içinde, Laurence Prusak, Butterworth- Heinemann,.
- Efil, İsmail 1993, “İşletmelerde Yönetim Organizasyon, Uludağ Üni. Basımevi, Bursa.
- Erdil, Oya, 1996, “Öğrenen Örgüt Davranışı ve Örgütlerde Öğrenme Süreci”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, C. 4, S. 5, İstanbul.
- Erdil, Oya, Keskin Halit, Akgün Ali Ekber, 2003 “İletişim, Katılım, Geri Beslenme, Güçlendirme ve Çalışanlar Arasındaki İlişkilerinin Örgütsel Verimlilik Üzerinde Etkileri: Deneysel Bir Çalışma”, 11. Ulusal Yönetim ve Organziasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üni. Yay., Yayın No: 57, Uyum Ajans, Afyon.
- Fevzi, Okumuş, Çiğdem, Çakıl, Ebru Çiçek, 2003, “Otel İşletmelerinin Öğrenen Organizasyonlara Dönüştürülmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon.
- Fındıkçı, İlhami, 1996, Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, Kültür Koleji Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Fidan, Yahya, 1998, İşletme Vizyonu ve Stratejisi. Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yönetim ve Organizasyon Semineri Notları, Konya.
- Gargin, David A., 1993, “Building A learning Organization”, Harvard Business Rewiev.
- Gödek, Salih, 2001, Bürokratik Örgütün, Öğrenen Organizasyona Dönüşüm Sürecinde Liderliğin Rolü, AKÜ SBE, Afyon.
- Güçlü, Nezahat, Sotirofski, Kseanela, 2006, “Bilgi Yönetimi”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Güz.
- Güney, Salih, 2000, Davranış Bilimleri , Nobel Yayın Dağıtım , Ankara.

- Güzelcik, Ebru, 1999, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- Jones,G.H., 2001, Organizational Theory, Pintice Hall, Third Edition.
- Karalar, Rıdvan, 2005, Genel İşletme, Eskişehir.
- Koçel, Tamer, 2001, İşletme Yöneticiliği, 2. BaskıBeta, Basım Yayın, İstanbul.
- Koçel, Tamer, 1998, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayın basım, İstanbul.
- Kovach, J. W., 1998, “Öğrenmeye Yatırım Yapın”, Executive Exelenece, Yıl 2, S. 20, K
- Krogh, Georg Von, Ichijo, Kazuo, Nonaka, Ikujiro, 2002, Bilginin Üretimi, (Çev. Günhan Günay), Dışbank Kitapları.
- Kurt, Mustafa, 2000, “Bilgi Toplumuna Geçiş ve Bilgi Toplumunun Ekonomik Yönü”, Dumlupınar Ün. SBE Dergisi, Yıl 2, S. 4., Kütahya.
- Kurt, Mustafa, 2004, İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları: Simens Business Services (SBS) Türkiye Örneği, Doktora Tezi, AKÜ SBE, Afyon, (Yayınlanmamış).
- McGill, M.E., J.W. Slocum, D. Lei, 1993, “Unleraning the Organization”, Organnizatioanl Dynamics, Fall,.
- Morten, T. Hansen, Nitin Nohria, Thomas Tierney, 2001, “Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?”, Örgütsel Öğrenme, (Çev. Nurettin Elhüseyini), MESS Yayınları, İstanbul.
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka, 1995, The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press.
- Odabaş, Hüseyin, 2003, “Kurumsal Bilgi Yönetimi" Türk Kütüphaneciliği 17, 4.
- Okumuş, Fevzi, Çakıl, Çiğden, Çiçek, Ebru, 2003, “Otel İşletmelerinin Öğrenen Organizasyonlara Dönüştürülmesi Üzerine Muğla Yöresinde Bir Alan Araştırması”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üni. Yay., Yayın No: 57, Uyum Ajans, Afyon.
- Onal, Güngör, 1995, İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, İstanbul.
- Öğüt, A., 2001, Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Ölçüm, Münevver Çetin, 2004, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.



- Pınar, İbrahim, 1999 ,“Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı”, Yönetim Dergisi, Yıl 10, S. 34.
- Saruhan, Şadi Can, Taylan, Sulaoğu, 2002, “Değer Hedefli Yönetimde Bilgi Yönetiminin ve Yaratıcılığın Önemi (Model Önerisi ve Hizmet Sektöründe Bir Araştırma), 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Mart Basımevi, Kağıthane İstanbul.
- Savi, Fatma Zehra, 2003 “Örgütsel Yaratıcılık ve Onu etkileyen Faktörler”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon.
- Sawhney, M., 2001 “Beyond Customer Knowledge Management: Customers as Knowledge Co-Creators”. Knowledge Management and Virtual Organizations, Idea Group Publishing, USA.
- Sayılar, Yücel, 2002 ,“Öğrenmeye Yönelik Örgüt Kültürünün Organizasyonel Performans ile İlişisini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma”, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üni. İ.İ.B.F.
- Senge, Peter M., 1998, Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, (Çev. Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan), 6. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Şerbetçi, N. Derya, 2001, “Bilgi Toplumunda Geçiş Sürecinin İşletme Yönetimi Üzerinde Yarattığı Etkiler”, Dumlupınar Sos. Bil. Enst. Dergisi, S. 5, Kütahya.
- Şimşek, Fulya, 1998, Learning Organization, Through the Development of an Application Tool, Ankara.
- Taşkın, Ercan, Sezici Emre, Oğuz Ahmet, 2001, “Bilgiye Dayalı Yönetim”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 3, S. 5, Kütahya.
- Taşkın, Erdoğan, 1997, **İşletme Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu**, Kazancı Matbaacılık, İstanbul.
- Timurcanday, Ömür N., Özmen, Ömür Saatçioğlu, Pınar Süral Özer, 2002, “Rekabet Avantajını Sağlama Aracı Olarak Bilgi Birikimi Yönetimi Sistemlerinin Süreç – Bazlı Bir Model ile İncelenmesi”, 10. Ulusal Yönetim ve Organziasyon Kongresi Bildiri Kitabı
- Töremen, Fatih, 2001, Öğrenen Okul, Nobel Yayınları, Ankara.
- Ulrich D., Jick T., Glinow M.A., 1993, “High Impact Learning : Building and Diffusing Learning Capability”, Organizational Dynamics, Fall,.

Uyguç, Nermin, 2003, “Örgüt Kültürü ve Yönetim Davranışı”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üni. Yay., Yayın No: 57, Uyum Ajans, Afyon.

Varoğlu, A. Kadir, 2006, Yaman Mete, Aslan Zuhul, “İnternet İş Modellerinin Stratejik Açıdan Önemi: Bu Modellerin Türkiye Örnekleme”, Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli.

Yavuz, H. 2002, Kuramsal Açıdan Öğrenen Organizasyon Oluşturma Süreci, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), Edirne, (Yayımlanmamış).

Yazıcı, Selim, 1999, “Toplam Kalite Felsefesi ve Öğrenen Organizasyonlar,” İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, S. 20.

Yazıcı, Selim, 2000, Öğrenen Organizasyonlar, 1. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul.

Yazıcı, Selim, 2001, Öğrenen Organizasyonlar , Alfa yayınları , İstanbul.

Yozgat, Uğur 1997, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta Yayınları, İstanbul.

## İNTERNET KAYNAKLARI

Ağca, Veysel ve Yörük, Durmuş, “Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar”: Kavramsal Akçal, İlhan, “Kamu Kurumlarında Bilgi Yönetimi”, <http://ab.org.tr/ab06/bildiri/18.doc>

Akgemci, Tahir, Çelik ,Adnan, Ü Gonca Ertuğrul, “Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, [iibf.erciyes.edu.tr/dergi/03\\_Ekinci\\_Yilmaz.pdf](http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/03_Ekinci_Yilmaz.pdf) -, 05.08.2007.

Akdemir, Bünyamin, Çukacı, Yusuf Cahit, “Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma”, <http://iibf.kou.edu.tr/ceko/ssk/kitap50/48.pdf>, 05.06.2007

Alkan, Mustafa, “Öğrenen Organizasyonlar”, <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/636-ogrenen-organizasyonlar.html>, 10.12.2007.

Alkan, Mustafa, “Öğrenen Organizasyon”, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=526](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=526), 10.11.2007.

Atak, Metin, Atik, İlhan, “ Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi Ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi Hava Kuvvetleri Komutanlığı Sürekli Eğitim Modeli

ÖRNEĞİ [http://www.hho.edu.tr/huten/Huten%20Dergi/2007Ocak/10\\_ATAK\\_ATIK.pdf](http://www.hho.edu.tr/huten/Huten%20Dergi/2007Ocak/10_ATAK_ATIK.pdf), 15.10.2007.

- Çapar, Bengü , “Bilgi Yönetimi : Nasıl Bir İnsan Gücü”,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=257](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257), 12.07.2007
- Çoşkun, Recai, Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş : Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler”,  
<http://www.bilgi.8k.com/2000/coskun.pdf>, 14.11.2007,
- Dedehayı, Handan, “Nihai Amaç: Öğrenen Organziasyon”, [www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=397&SAYI=26 - 22k -](http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=397&SAYI=26-22k-), 24.10.2007.
- Bir Çerçeve”, <http://student.aku.edu.tr/~iibf/pdf/82-08.pdf>, 15.01.2008.
- Denizhan Kalkan, Veli, “Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Noktaları : Kesişim ve Ayırışma Noktaları”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com) ISSN:1304-0278 Bahar-2006 C.5 S.16, ss. 22-36.
- Erkan, Hüsnu, “Bilgi Toplumunda Zihniyet Değişimi ve MPM”,  
<http://ab.org.tr/ab06/sunum/236.ppt#273,29,Slayt29>, 22.09.2007.
- Evcimen Tunç, “Öğrenen Organizasyonlar”, <http://www.evcimen.com/wht011.htm>, 08.08.2007.
- Hedstrom, Margaret, “Digital preservation: a time bomb for Digital Libraries”,  
<http://www.uky.edu/~kiernan/DL/hedstrom.html>, 25.01.2008.
- Keskin, Halit, Denizhan Kalkan, Veli, “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması: KOBİ’lerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma  
“[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=166](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=166), 11.11.2007.
- Kurt, Mustafa, “Bilgi Toplumuna Geçiş ve Bilgi Toplumunun Ekonomik Yönü”,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=186](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=186). 07.08.2007.
- Kurt, Mustafa, 2007b, “Bilgi Yönetim Sürecinde Kullanılan Bilgi Yönetim Araçları”,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=453](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=453), 07.08.2007.
- Kurt, Mustafa,(2007a) “Bilgi Yönetimi ve Teknoloji İlişkisi”,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=452](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=452), 10.09.2007.
- Tonta, Yaşar, “Elektronik Bilgilerin Korunması ve Arşivlenmesi”,  
<http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/fall2002/arsivleme-2002.htm>, 20.01.2008;

Türkyılmaz, Ali, “Kurumsal Bilginizi Yönetiyor musunuz?”,  
<http://www.fatih.edu.tr/~aturkyilmaz/documents/KM.pdf>, 04.12.2007.

Öğrenen Örgüt Paradigması, <http://kiremithane.k12.tr/cms/dokumanlar/ogrokul.doc>,  
08.01.2008.

“Yeni Yüzyılın Yenilenen Kurumları : Öğrenen Oreganizasyonlar 2”,  
<http://blog.milliyet.com.tr/Blog.aspx?BlogNo=25493>, 05.11.2007.

<http://www.altisigma.com/modules.php?name= News&file = article&sid =16>,  
10.8.2006.

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=526](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=526); 22.10.2007.

[www.canaktan.org/yonetim/toplam\\_kalite/gurular/senge.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/senge.htm) - 23k -, 09.08.2007.

[www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html](http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html) - 41k -, 10.08.2007.

[www.yönetim2000.erciyes.edu.tr](http://www.yönetim2000.erciyes.edu.tr), 10.9.2007.

## EKLER

### EK 1 : ANKET FORMU

Bu anket çalışması, AKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan, “**Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma**” ” konulu yüksek lisans tez çalışması ile ilgilidir. Araştırmada toplanan veriler, sadece bu çalışmada kullanılacak, başka bir amaç için değerlendirilmeyecektir. Formlara ad-soyad yazmanıza gerek yoktur. Araştırma için zaman ayırarak katkı verdiğinizden dolayı en içten teşekkürlerimi sunarım.

**Hasan AKKOÇ**

AKÜ SBE Yüksek Lisans Öğrencisi

#### I) Demografik Bilgiler

##### 1) Yaşınız?

- a) 18-24      b) 25-30      c) 31-35      d) 36-45      e) 45-55      f) 50+

##### 2) Cinsiyetiniz?

- a) Bayan      b) Erkek

##### 3) Akademik kariyeriniz? (Sadece akademisyenler cevaplayacak)

- a) Prof.Dr.      b) Doç.Dr      c) Yard.Doç.Dr.      d) Öğretim Görevlisi  
e) Okutman      f) Uzman      g) Araştırma Görevlisi

##### 4) İdari Göreviniz

- a) Var.      b) Yok

##### 4) Mesleki deneyiminiz?

- a) 1-2 yıl      b) 3-5 yıl      c) 5-10 yıl  
d) 11-15 yıl      e) 16-20 yıl      f) 20 yıl üzeri

##### 5. Günlük internetten en az yararlanma süreniz?

- a) 15 dakika      b) 30 dakika      c) 1 saat      d) 2 saat      e) 3 saat      f) 4 saat  
g) 5 saat      h) 6 saat      i) 7 saat      j) 8 saat

II. Afyon Kocatepe Üniversitesi'nde uygulamaya konulan Windows 2003 Server Sistemi (Bilgi Teknoloji ) ile birlikte bilgiye ulaşım, bilgi paylaşımı ve bilginin değerlendirmesinin aşağıda ifade edilen yargılara ne gibi etkisi olduğunu düşünüyorsunuz. Aşağıdaki yargılara katımlınızı belirterek ifade ediniz.

Yargı ifadeleri şunları ifade etmektedir.

1. Kesinlikle katılıyorum                      2. Katılıyorum                      3. Ne katılıyorum Ne katılmıyorum

4. Katılmıyorum                      5. Kesinlikle katılmıyorum

	Afyon Kocatepe Üniversitesi'nde uygulamaya konulan Windows 2003 Server Sistemi (KOBİS) ile buna bağlı bilgi teknolojileri ve daha önce kullanılan bilgi teknolojilerinin Afyon Kocatepe Üniversitesi / Üniversitesinde;	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7	Personelinin kendi amaçlarını gerçekleştirme özgürlüğü daha da artmıştır.	1	2	3	4	5
8	Personelinin yaratıcılıklarını kullanma özgürlükleri artmıştır.	1	2	3	4	5
9	Personelinin kendi kendini kontrol etmesi daha da özendirilmiştir.	1	2	3	4	5
10	Sürekli değişim hedeflenerek öğrenen örgüt olmaya önem verilmesi daha da artmıştır.	1	2	3	4	5
11	Personeli, tutarlı ve etkin bir hizmet sunumu ile akademik başarı için sürekli eğitimi benimseme duygusu daha da artmıştır.	1	2	3	4	5
12	Personel, kendi kendini geliştirmek için daha güzel ortam ve olanak bulmuştur.	1	2	3	4	5
13	Personelinin, kendi kendini yöneten ekipler kurma özgürlüğünün sınırları daha genişletilmiştir.	1	2	3	4	5
14	Personelin kurduğu ekiplere güven daha da artmıştır.	1	2	3	4	5
15	Başarının takdir edilmesi, tüm üniversite ve dışarıya durulması hız kazanmış ve kolaylaşmıştır.	1	2	3	4	5
16	Personelin karşılaştığı sorunlar, yeteneklerini geliştirecekleri fırsatlar olarak görülmeye başlanmıştır.	1	2	3	4	5
17	Başarı değerlendirmede mesleki gelişim çabalarının değerlendirmesi kolaylaşmış ve hızlanmıştır.	1	2	3	4	5
18	Sürekli öğrenme kültürünün yer edinmesi kolaylaşmış ve yaygınlaşmıştır.	1	2	3	4	5
19	Bireysel, grup ve örgüt düzeylerinde öğrenme cesaretlendirilmiş ve bunda artış sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
20	Yönetimin, personelin en az kontrol ile işlerini yapabileceğine olan inanç artmıştır.	1	2	3	4	5
21	Görevlerin ve yetkilerin anlaşılır ve açık bir şekilde kavuşması sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
	<b>ÖĞRENMEYİ DESTEKLEYEN YÖNETİM ETKİSİ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

22	Ekip çalışmalarının önemini artırmış ve ekip çalışmaları yöneticilerce desteklenir hale gelmiştir.					
23	Personel öğrenme fırsatlarından (kurs, seminer, konferans, hizmet içi vb.) yararlanmaları yönünde daha çok teşvik edilir ve desteklenir hale gelmiştir.	1	2	3	4	5
24	Personel eylemlerinin sürekli değerlendirilerek düzeltmeler yapılabilme olanağı kolaylaşmış ve hız kazanmıştır.	1	2	3	4	5
25	Teknolojik değişiklikler ve dönüşümlerinin izlenmesi, haberdar olunması kolaylaşmış, bunlara kurumun en kısa sürede uyumu kolaylaşmıştır.	1	2	3	4	5
26	Yöneticilerin, değişiklikleri izlemeleri, iş süreçlerinin kontrolü kolaylaşmış; buna bağlı olarak da, personelin iş süreçlerini değişim ve dönüşümlere göre sürekli güncelleştirilmesine başlanmıştır.	1	2	3	4	5
27	Yöneticilerin, personelin yaratıcılıklarını kullanmalarını teşvik etmelerini de gözle görülür artış dikkati çekmektedir.	1	2	3	4	5
28	Yöneticilere, değişen alternatif öğrenme yöntemlerine ve teknolojisine önem vermeye başlanmıştır.	1	2	3	4	5
29	Personelin mesleki -teknik vd. açılardan gelişimi için her türlü desteğin sağlanması için yönetimin çabaları yoğunlaşmıştır.	1	2	3	4	5
30	Yöneticilerimiz, emreden değil; yol gösteren bir anlayışı benimsemeye daha çok önem vermeye başladılar.	1	2	3	4	5
31	Üst yönetim, yetki devretmeye daha istekli hale gelmiştir.	1	2	3	4	5
32	İhtiyaç duyulan teknik araç ve gereçlerin üniversitenin finansal yeterlilikleri kapsamında en kısa zamanda alınması yönündeki eğilimi güç kazanmıştır.	1	2	3	4	5
	<b>İSTEKLİLİK-KİŞİSEL BECERİYE ETKİSİ</b>	1	2	3	4	5
33	Personel açısından kendiliğinden oluşan girişimcilik duygusunda artış sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
34	Personel, kendilerini geliştirebilecekleri eğitim faaliyetlerine katılım konusunda daha istekli hale gelmiştir.	1	2	3	4	5
35	Personel, değişen yeni eğitim yöntem, teknik ve teknolojileri izleme ve öğrenme konusunda daha çok heveslenmişlerdir.	1	2	3	4	5
36	Personel değişim konusunda istekli ve tutkulu hale gelmiştir.	1	2	3	4	5
37	Farklılıklar personel tarafından öğrenme fırsatı olarak görülme eğiliminde önemli ölçüde artış olduğu gözlenmiştir.	1	2	3	4	5
38	Personelin, bilgi, beceri ve tecrübelerinde artış gözlenmiştir.	1	2	3	4	5
39	Personelin, bilgi, beceri ve tecrübelerini başkalarına aktarmalarını kolaylaştırmıştır.	1	2	3	4	5
	<b>PAYLAŞILAN VİZYONA ETKİSİ</b>	1	2	3	4	5
44	Personel arasında iletişim kurma özgürlüğünü kolaylaştırmış ve hızlandırarak artırmıştır.	1	2	3	4	5
41	Kişisel be örgütsel başarı için daha önce paylaşılmayan her türlü bilgi paylaşılmaya başlanmıştır.	1	2	3	4	5
42	Personeline geleceğe yönelik bir vizyon kazandırılmaya çalışılmaktadır.	1	2	3	4	5
43	Personeli tarafından daha önce üzerinde çok durulmayan ve benimsetilmesinde zorlanılan paylaşılan ortak bir vizyonun öğrenilmesi, benimsenmesi ve üzerinde konuşulmaya başlanması kolaylaşmış ve yaygınlık kazanmıştır.	1	2	3	4	5
44	Personel, deneyim ve bilgilerini birbirlerine aktararak bilgi yaratma sürecine katkıda bulunmaktadırlar.	1	2	3	4	5
45	Personeli, üniversitenin hedeflerini ve gelecek düşüncelerini çok iyi bilir hale gelmiştir.	1	2	3	4	5

46	Yöneticiler, belli periyotlarda üst ve ast personel bir araya gelerek sürekli iyileştirme ve gelişme içinde tartışırken, bu konudaki tartışmaları yeni sistem ile bir araya gelmeden de, zaman kaybetmeden yapabile olanağına kavuşmuşlardır.	1	2	3	4	5
	<b>SİSTEM MERKEZLİ DÜŞÜNCE ETKİSİ</b>	1	2	3	4	5
47	Bürokrasinin azaltılması ve yapıya işlerlik kazandırılması sağlanmıştır.					
48	Yeni sistemle birlikte İş faaliyetleri genellikle öğrenme ile ilişkilendirilmiştir.					
49	Birçok sorunun ortaya çıkmadan önlenmesini sağlayacak, çatışmaları vb. sorunları ortadan kaldıracak düzenli olarak iki yönlü iletişimi mevcut durumundan çok ötelere taşımıştır.	1	2	3	4	5
50	Personeli, daha önce bilmediği ya da unuttuğu süreçleri, görebilme ve hatırlama olanağına kavuşarak, hata yapma oranını da düşürmeyi başarmıştır.	1	2	3	4	5
51	Sunulan hizmetler konusunda tam ve doğru olarak bilgilendirilme kolaylaşmış, hız kazanmış ve bu bilgilere istenildiği zamanda ulaşılabilme olanağına kavuşulmuştur.	1	2	3	4	5
52	Bilgi sisteminin, personeldeki değişimlere ve dönüşümlere odaklanması sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
53	Personel bilgi sistemi, faaliyetleri etkin biçimde hedef kitleye ulaştırmayı hem hızlandırmış, kolaylaştırmış ve her zaman ulaşılabilir hale getirmiştir.	1	2	3	4	5
54	Ayrılma nedenlerinin görülmesini ve ayrılma nedenleri hakkında araştırmalar yapılmasını (personel-öğrenci) hızlandırmış ve kolaylaştırmıştır.	1	2	3	4	5
55	Kurum kültürünün, personel - öğrenci ekseninde oluşturulması çabalarını artırmıştır..	1	2	3	4	5
56	Birimler arası bilgi alışverişi engelleri tamamen ortadan kalkmış, şeffaflık sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
57	Personel ile yönetim arasında daha güçlü bir işbirliğinin gerektiğine olan inancı artırmıştır.	1	2	3	4	5
58	Karar vermeyi hızlandırmıştır.	1	2	3	4	5
59	Alınan kararların, birbiriyle uyumlu ve bütünleşik olma durumu daha da güç kazanmıştır.	1	2	3	4	5
60	Üniversitenin daha önce uygulamış olduğu projelerden ve gerçekleştirdiği faaliyetlerden elde etmiş olduğu deneyimlere ulaşılmasını ve bunların öğrenilmesini sağlamıştır.	1	2	3	4	5
	<b>EKİP HALİNDE ÖĞRENMEYE ETKİSİ</b>	1	2	3	4	5
61	Ekip üyeleri bilgi teknolojisi yardımıyla daha etkileşimli hale gelmişlerdir.	1	2	3	4	5
62	Ekip üyeleri, kullanılan bilgi teknolojisi ile yaratıcılıklarını başkalarına aktarmaya başlamışlardır.	1	2	3	4	5
63	Ekip üyeleri, diğer ekip üyeleriyle elde ettikleri bilgi ve deneyimleri paylaşır hale gelmiştir.	1	2	3	4	5
64	Ekip üyeleri yeni şeyler öğrenme, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaya yönelik birbirlerine teşvik eder hale gelmiştir.	1	2	3	4	5
	<b>YAPISAL DEĞİŞİME ETKİSİ</b>	1	2	3	4	5
65	Yeni birimler oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5
66	Bazı birimlerin işlevleri ortadan kalkmıştır.	1	2	3	4	5
67	Örgüt şeması yeniden gözden geçirilerek düzenlenmiştir.	1	2	3	4	5
68	Süreçler de azalma/kısalma meydana gelmiştir.	1	2	3	4	5



Teşekkür ederim.

Hasan AKKOÇ

**EK 2: YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞMEDE KULLANILAN SORU FORMU  
KİŞİSEL BİLGİLER**

Unvanınız :  
Kaç yıldır yöneticisiniz :  
İdari Göreviniz :

**BİLGİ SİSTEMİNE İLİŞKİN SORULAR**

**1. Sizce bir bilgi yönetim sisteminde olması gereken özellikler nelerdir?**

- a).....  
b).....  
c).....

**2. KOBİ bilgi yönetim sistemini kullandınız mı?**

- a) Evet                      b) Hayır

**3. KOBİ sistemi sizce hangi yararlar sağlıyor?**

- a) .....  
b) .....  
c).....  
d).....

**4. KOBİ sisteminin en yararlı özelliği sizce nedir?**

**5. KOBİ sisteminde eksik gördüğünüz fonksiyonlar nelerdir?**

- a) .....  
b) .....  
c).....  
d).....

**BİLGİ SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME İLİŞKİSİNE YÖNELİK SORULAR**

**6. KOBİ sistemi bilgilerin arşivlenmesine yardımcı olabilir mi? Olursa faydası ne olur?**  
- Evet                      - Hayır (Cevabınız evet ise faydalarını belirtiniz)

- a) .....  
b) .....

c).....

d).....

**7. KOBİ sistemi birim içerisindeki bilgi üretimini destekler mi?**

a) Evet                      b) Hayır

**8. KOBİ sistemi birim içerisindeki bilgi paylaşımını destekler mi?**

a) Evet                      b) Hayır

**9. KOBİ sistemi çalışanların yeni konularda bilgi sahibi olmalarını (öğrenme) destekler mi?**

a) Evet                      b) Hayır

**10. KOBİ sistemi benzer birimler hakkında bilgi edinmeye yardımcı olabilir mi?**

a) Evet                      b) Hayır

**11. KOBİ sistemi yeni projeler üretilmesini destekleyebilir mi?**

a) Evet                      b) Hayır

**12. KOBİ sistemi çalışanların ürettiği önerilerin niceliğinin ve niteliğinin artırılmasını destekler mi?**

a) Evet                      b) Hayır